



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULO

Manual de funciones y procedimientos en el área administrativa y bodega principal del Supermercado La Esperanza ubicado en la ciudad de Jinotega.

AUTORES

Br. José Enrique Campos González

Br. Randy Jayson Jarquín Amador

Br. Miusette Francella Zapata Contreras

TUTOR

Ing. Pietro Marcelo Silvestri Jirón

Managua 17 de agosto del 2018



DEDICATORIA

Dios:

Por habernos permitido llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional, por ser el manantial de vida y darnos lo necesario para seguir adelante día a día para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Padres:

Por apoyarnos en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien, por ser ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y el valor mostrado para salir adelante.



DEDICATORIA

“Nosotros iremos hacia el sol de la libertad o hacia la muerte; y si morimos, nuestra causa seguirá viviendo. Otros nos seguirán”.

Augusto C. Sandino.

Realizamos una dedicatoria especial de nuestra monografía como estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería a nuestros héroes de la patria, esos jóvenes estudiantes de todo el país que dieron sus vidas por luchar por los derechos de todo un pueblo, por tener una nueva Nicaragua donde se pueda transmitir, soñar, llena de oportunidades, de justicia y respeto y sobre todo libertad.

Nuestro respeto y mayor admiración, son ejemplos a seguir para todos los nicaragüenses por esta lucha acompañada de banderas azul y blanco y siempre serán recordados.



AGRADECIMIENTO

Dios:

Por protegernos durante este largo camino y darnos las fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de nuestras vidas.

Padres:

Gracias a ellos estamos alcanzado nuestras metas con mucho orgullo. Les debemos un eterno agradecimiento y retribución total por su gran amor”.

Ing. Pietro Silvestri Jirón:

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales, por su apoyo ofrecido en este trabajo, por habernos transmitidos los conocimientos obtenidos.



RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el manual de funciones y procedimientos desarrollado para el Supermercado La Esperanza, el cual se enfocó en el área administrativa y bodega principal de la empresa.

La necesidad de crear dicho manual nace debido a que en la empresa no contaba con ningún documento que especificara las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo, también no contaban con una estructura organizacional donde se mostraran los niveles jerárquicos que conforman a la empresa.

Dicho documento muestra los resultados de una propuesta de manual de funciones y procedimientos para esta empresa. El propósito de este manual es el de facilitar el proceso de gestión técnica administrativa del personal, evitando cruces y duplicidad de funciones y responsabilidades dentro de la organización, dado que se establecen claramente los niveles de autoridad y niveles de dependencia.

En el manual de funciones se determinó la descripción de tareas, autoridad delegada, competencias laborales, complejidad del cargo, conocimientos básicos y esenciales y tiempo de adiestramiento forma clara y directa.

El manual de procedimientos servirá para aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben de hacer y cómo hacerlo, construyendo una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos y métodos.

Dicho documento de referencia formal al cual se podrá recurrir al momento de inducción de nuevo personal, de igual manera como apoyo en los procesos de capacitación en el cumplimiento de las metas trazadas por las áreas de la empresa, ayudando de gran manera al área de Recursos Humanos para elegir candidatos que cumplan los requerimientos necesarios para el desarrollo de cada puesto de trabajo.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	3
III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	5
IV. OBJETIVOS.....	7
4.1. OBJETIVO GENERAL	7
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
V. JUSTIFICACIÓN.....	8
VI. MARCO TEÓRICO	10
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	10
6.1.1. Estructura Formal	10
6.1.2. Estructura Informal	11
6.1.3. Tipos de Organigramas	12
6.2. MANUAL DE FUNCIONES	12
6.2.1. Descripción del cargo	13
6.2.2. Análisis de Cargo.....	14
6.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	16
6.3.1. Conformación del Manual.....	17
VII. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN.....	23
7.1. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	23
7.2. DESCRIPCION DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN.	23
7.3. DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO.....	24
7.4. DESCRIPCIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN.	24
7.5. TIPO DE INFORMACIÓN REQUERIDA DE LAS FUENTES.....	24
7.6. INSTRUMENTOS PARA LA RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN.	25



7.7. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	26
7.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	26
CAPÍTULO 1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUPERMERCADO LA ESPERANZA	27
1.1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	28
1.2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL REALIZADO A AUXILIARES DE ADMINISTRACION Y BODEGA PRINCIPAL.....	32
CAPÍTULO 2 DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
2.1. MARCO JURÍDICO	47
2.1.1. MISIÓN	47
2.1.2. VISIÓN.....	47
2.1.3. VALORES CORPORATIVOS	48
2.2. INFRAESTRUCTURA FÍSICA	50
2.3. ÁREAS FÍSICAS.	52
2.3.1 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.	52
2.3.2. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA DE BODEGA PRINCIPAL	53
2.4. INVENTARIO DE EQUIPOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y BODEGA PRINCIPAL.	55
2.5. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	56
2.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	57
2.7. ORGANIGRAMA.....	59
2.7.1. Descripción General	59
2.7.2. ORGANIGRAMA DE CARGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.	61
2.7.3. ORGANIGRAMA DE CARGOS EN EL ÁREA DE BODEGA PRINCIPAL.	62
2.7.4. ORGANIGRAMA GENERAL DE SUPERMERCADO LA ESPERANZA. ..	63



CAPÍTULO 3 MANUAL DE FUNCIONES.....	64
CAPÍTULO 4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	111
4.1. RECURSOS HUMANOS.....	113
4.1.1. INTRODUCCIÓN.....	114
4.1.2. OBJETIVO	114
4.1.3. PROPÓSITO	114
4.1.4. GLOSARIO	115
4.1.5. ÁRBOL DE PROCEDIMIENTO	116
4.2. CONTABILIDAD	143
4.2.1. INTRODUCCIÓN.....	144
4.2.2. PROPÓSITO	144
4.2.3. OBJETIVO	144
4.2.4. GLOSARIO	145
4.2.5. ÁRBOL DE PROCESO.....	147
4.3. COMERCIALIZACIÓN	175
4.3.1. INTRODUCCIÓN.....	176
4.3.2. PROPÓSITO	176
4.3.3. OBJETIVO	176
4.3.4. GLOSARIO.....	177
4.3.5. ÁRBOL DE PROCESO.....	178
4.4. BODEGA PRINCIPAL	199
4.4.1. INTRODUCCIÓN.....	200
4.4.2. PROPÓSITO	200
4.4.3. OBJETIVO	200
4.4.4. GLOSARIO	201



4.4.5. ÁRBOL DE PROCESO.....	202
VIII.CONCLUSIÓN.....	215
IX. RECOMENDACIONES.....	217
X. BIBLIOGRAFÍA.....	218
ANEXOS	220



ÍNDICE DE GRAFICO

Gráfico 1 ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?	32
Gráfico 2 ¿Te piden opiniones tus superiores para cambios en la empresa?	33
Gráfico 3 ¿Conoces el giro comercial de la empresa?	34
Gráfico 4 ¿Conoces claramente el organigrama de la empresa?	35
Gráfico 5 ¿Conoces con que área debe relacionarse tu puesto de trabajo?.....	36
Gráfico 6 ¿Las funciones que realizas son desempeñadas por otros trabajadores?	37
Gráfico 7 ¿Tienes oportunidad de ascender en el puesto que te encuentras?	38
Gráfico 8 ¿Te sientes motivado a seguir laborando en la empresa?	39
Gráfico 9 ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de sus actividades?	40
Gráfico 10 ¿Existe algún paquete de incentivos?	41
Gráfico 11 ¿Tu jefe crea un ambiente de trabajo propicio?	42
Gráfico 12 ¿Tu jefe comparte información sobre la empresa?	43
Gráfico 13 ¿Existe algún método para medir la calidad de tu trabajo?	44
Gráfico 14 ¿Sabes cómo realizar cambios en tu trabajo que permita la eficiencia en el desempeño de tus funciones?.....	45



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Simbología Diagrama de flujo.....	21
Tabla 2 Ficha de Puesto Gerente General	66
Tabla 3 Ficha de Puesto Asistente de Gerencia	69
Tabla 4 Ficha de Puesto Responsable de RRHH	71
Tabla 5 Ficha de Puesto Auxiliar de RRHH 1.....	73
Tabla 6 Ficha de Puesto Auxiliar de RRHH 2.....	75
Tabla 7 Ficha de Puesto Responsable de Contabilidad.....	77
Tabla 8 Ficha de Puesto Auxiliar Contable 1.....	79
Tabla 9 Ficha de Puesto Auxiliar Contable 2.....	81
Tabla 10 Ficha de Puesto Auxiliar Contable 3.....	83
Tabla 11 Ficha de Puesto Auxiliar Contable 4.....	85
Tabla 12 Ficha de Puesto Auxiliar Contable 5.....	87
Tabla 13 Ficha de Puesto Responsable de Comercialización.....	89
Tabla 14 Ficha de puesto Auxiliar de Compras	91
Tabla 15 Ficha de Puesto Auxiliar de Digitación	93
Tabla 16 Ficha de Puesto Responsable de Bodega	95
Tabla 17 Ficha de Puesto Responsable de Traslado de Mercadería.....	97
Tabla 18 Ficha de Puesto Auxiliar de Traslado	99
Tabla 19 Ficha de Puesto Responsable de Inventario de Bodega.....	101
Tabla 20 Ficha de Puesto Auxiliar de Inventario de Bodega.....	103
Tabla 21 Responsable de Recibimiento de Mercadería.....	105
Tabla 22 Ficha de Puesto Auxiliar de Recibimiento de Mercadería	107
Tabla 23 Ficha de Puesto Conductor	109
Tabla 24 Ficha de procedimiento - Reclutamiento y selección de personal.....	117
Tabla 25 Ficha de procedimiento - Solicitud de vacaciones.....	121
Tabla 26 Ficha de procedimiento - Realizar análisis crediticio	125
Tabla 27 Ficha de procedimiento - Elaboración de Liquidación y Pre - Liquidación	129
Tabla 28 Ficha de procedimiento - Elaboración de Nómina.....	135
Tabla 29 Ficha de procedimiento - Contabilizar Nómina.....	139



Tabla 30 Ficha de procedimiento - Elaboración de Cheque.....	148
Tabla 31 Ficha de procedimiento - Revisar y contabilizar arqueos	152
Tabla 32 Ficha de procedimiento - Contabilizar pagos de nóminas	156
Tabla 33 Ficha de procedimiento - Contabilizar depreciación de activos fijos, mobiliarios y equipos	159
Tabla 34 Ficha de procedimiento - Conciliar cuentas Bancarias.....	163
Tabla 35 Ficha de procedimiento - Contabilizar y conciliar préstamos.....	167
Tabla 36 Ficha de procedimiento - Revisar y contabilizar rendición de cuenta	171
Tabla 37 Ficha de procedimiento - Realizar compra de facturas	179
Tabla 38 Ficha de procedimiento - Elaborar códigos nuevos de productos	183
Tabla 39 Ficha de procedimiento - Actualizar cambios de presentación de productos	187
Tabla 40 Ficha de procedimiento - Realizar hoja de rotación.....	191
Tabla 41 Ficha de procedimiento - Realizar corrección de órdenes de compras	195
Tabla 42 Ficha de procedimiento - Recibir mercadería de proveedores	203
Tabla 43 Ficha de procedimiento - Realizar apartado de mercadería.....	207
Tabla 44 Ficha de procedimiento - Realizar reporte de productos vencidos y próximos a vencer.....	211



ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1 Reclutamiento y Selección de Personal	120
Flujograma 2 Solicitud de vacaciones	124
Flujograma 3 Realizar análisis crediticio	128
Flujograma 4 Elaboración de Liquidación.....	132
Flujograma 5 Elaboración de Pre - Liquidación.....	134
Flujograma 6 Elaboración de Nómina	138
Flujograma 7 Contabilizar Nómina	142
Flujograma 8 Elaboración de Cheque	151
Flujograma 9 Revisar y contabilizar arqueo	155
Flujograma 10 Contabilizar pago de nómina	158
Flujograma 11 Contabilizar depreciación de activos fijos, mobiliarios y equipos.....	162
Flujograma 12 Conciliar cuentas bancarias.....	166
Flujograma 13 Contabilizar y conciliar préstamos	170
Flujograma 14 Revisar y contabilizar rendición de cuenta	174
Flujograma 15 Realizar compra de facturas.....	182
Flujograma 16 Elaborar códigos nuevos de productos	186
Flujograma 17 Actualizar cambios de presentación de productos	190
Flujograma 18 Realizar hoja de rotación	194
Flujograma 19 Realizar correcciones de órdenes de compras.....	198
Flujograma 20 Recibir mercadería a proveedores	206
Flujograma 21 Realizar apartado de mercadería	210
Flujograma 22 Realizar reporte de productos vencidos y próximos a vencer	214



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Hoja de análisis de cargo	221
Anexo 2 Diagnóstico empresarial Supermercado La Esperanza	224
Anexo 3 Diagnóstico empresarial por área - Gerencia.....	226
Anexo 4 Diagnóstico empresarial por área – RRHH	229
Anexo 5 Diagnóstico empresarial por área – Contabilidad.....	232
Anexo 6 Diagnóstico empresarial por área – Comercialización	235
Anexo 7 Diagnóstico empresarial por área - Bodega Principal	237
Anexo 8 Diagnóstico empresarial por área - Auxiliares de área.....	239



I. INTRODUCCIÓN

El supermercado La Esperanza ubicado en la ciudad de Jinotega es parte del conjunto de una cadena de distribuidoras dedicada a la venta de bienes de consumo al por mayor y al detalle, ostentando un respetable grado de participación en las organizaciones empresariales locales y nacionales.

La empresa no contaba con una estructura organizacional definida, de igual forma carecían de un manual de funciones y procedimientos lo que ocasionaba una serie de problemas debido a la situación relacionada con la delegación y control de las actividades, por lo tanto existía duplicidad de tareas, el personal no sabía de manera precisa cuáles eran sus actividades y responsabilidades, de igual manera la falta de comunicación y coordinación entre las distintas áreas, así mismo presentaban debilidades en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

El presente manual de funciones y procedimientos que se desarrolló para el supermercado La Esperanza correspondió para dos áreas como son el área administrativa y la bodega principal.

Para la elaboración de dicho documento fue necesaria la colaboración activa del personal de dichas áreas que de una u otra manera influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa, de esta manera se conoció acerca de sus puestos de trabajo, para así obtener una visión clara de las actividades que se realizaban, la recopilación y análisis de la información se realizó a través de elementos claves de investigación como: entrevistas personales y observaciones directas para dar cumplimiento a las necesidades del supermercado.

En el capítulo uno se realizó un análisis de la situación actual en la cual se evaluó la situación operativa y administrativa con el fin de conocer cómo se encontraba la empresa.



En el capítulo dos se detallaron todos los aspectos generales de la empresa tales como: misión, visión, valores empresariales, y se definió una estructura organizativa de las áreas anteriormente mencionadas.

En el capítulo tres se proporcionó a la empresa un manual de funciones en base al organigrama que se estableció y esto permitió el desarrollo de una adecuada selección de personal que correspondiera a los perfiles requeridos por la empresa para desempeñar cada puesto de trabajo y sirviera de base de datos para los procesos de reclutamientos, selección, inducción y poder contar con un personal altamente capacitado y eficiente para prestar un servicio óptimo, al igual las funciones que conformarán cada puesto de trabajo lo que permitió distribuir correctamente las responsabilidades de cada uno de los cargos y así mismo mejorar las prácticas empresariales de la empresa de una forma más eficaz.

En el capítulo cuatro se documentó el manual de procedimientos donde se describió cada una de las actividades que se realizan en los procedimientos, así mismo se utilizó la herramienta gráfica de flujograma como representación de la sucesión de los procedimientos descritos de cada uno de los puestos de trabajo para brindar una descripción clara de los procesos.

Por tal razón la importancia de haber implementado en el supermercado La Esperanza un manual de funciones y procedimientos en el área administrativa y bodega principal que representó una guía para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la empresa, de tal forma que todo el talento humano tenga actividades y características bien definidas.



II. ANTECEDENTES

El supermercado La esperanza fundado en el año 2011 no contaba con una estructura organizacional definida que mostrara los niveles jerárquicos ni con un manual de funciones y procedimientos donde se encontrara detallado el perfil requerido de los puestos de trabajo de cada área, así como las funciones de cada trabajador.

El área administrativa y bodega principal son las áreas donde se acarreaba una serie de problemas a lo largo de los años, ya que el trabajo se realizaba de forma desordenada, existía mala comunicación entre las áreas y se basaban a la improvisación en la que cada trabajador ejecutaba sus funciones trayendo consigo duplicidad en las tareas.

En el transcurso del tiempo la empresa tuvo la necesidad de resolver dicho problema por lo que había contratado a una persona que elaborara una serie de descriptores de puesto los cuales no tuvieron el resultado esperado al haber sido elaborados de manera empírica y no cumplir con los requisitos que las áreas necesitaban. Un tiempo después se decidió que se implementara la elaboración de videos tutoriales de algunos procedimientos por lo que se solicitaba a cada trabajador que grabara videos explicando cómo se realizaban las funciones y estos eran compartidos con los demás trabajadores de las áreas.

Como iniciativa del área de RRHH para tratar de resolver dicho problema orientó a los trabajadores a que realizaran una descripción de sus funciones y procedimientos ya que le serviría como un respaldo para la contratación de nuevo personal debido a que en estas áreas hay mayor rotación generando gastos a la empresa. Dicha área no contaba con un proceso de reclutamiento y al no emitir su oferta laboral para atraer a las personas específicas ocasionaba una mala selección de personal al no cumplir con los requisitos necesarios para ocupar el puesto idóneo y desempeñarlo de manera eficiente y eficaz.



Esto dificultaba los procesos de entrenamiento y capacitación para nuevos trabajadores lo que no permitía que realizaran su trabajo de la mejor manera conforme a las prácticas de la empresa, ya que la inducción era explicada verbalmente por colaboradores que tenían años de laborarle a la empresa y tenían el conocimiento de cómo se realizaban las funciones y procedimientos, pero el trabajador nuevo no logra una rápida asimilación de cuáles eran sus responsabilidades.

La empresa se encontraba en un proceso de organización de dichas áreas, por lo que permitió que se implementara un manual de funciones y procedimientos que sirvió como una guía administrativa que documentara los requisitos y especificaciones que componían las áreas de la empresa y explicara detalladamente los procedimientos dentro de la organización para evitar errores que se solían cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa y se llevara control sobre las funciones del personal que conforma la compañía. Asimismo, fue de gran ayuda para el área de RRHH en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación para nuevo personal, adicionalmente ayudo a la empresa a mejorar sus prácticas empresariales y alcanzar de una forma más eficiente los objetivos planteados.



III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El supermercado La Esperanza es una empresa que desde que inició labores no poseía una estructura organizacional que reflejara los niveles jerárquicos de la empresa ni un manual de funciones y procedimientos por lo que el personal asignado a determinadas posiciones no era el más apto para desarrollarse y esto no permitía conocer la verdadera efectividad laboral de sus trabajadores.

El problema en la empresa siempre se había enfocado en el área administrativa y bodega principal ya que eran áreas que se encontraban desorganizadas, no existía buena comunicación entre ellas y no había un buen manejo a lo que respecta las funciones del personal y la duplicidad de tareas eran muy frecuentes en las actividades, esto se podía afirmar ya que se había querido implementar manuales de funciones y procedimientos pero el resultado no había sido el esperado por lo que no se documentó ninguna función o procedimiento y los procesos de inducción para los nuevos trabajadores eran impartidos de manera verbal por personal que ha laborado por años en la empresa y en las distintas áreas, el trabajador nuevo realizaba anotaciones de las funciones que se le estaban asignado y cómo debían realizarse, siendo esto una limitante en los procesos administrativos

Al no contar con esta herramienta administrativa el área de RRHH presentaba una serie de problemas afectando las distintas evaluaciones al desempeño del personal y por ende no existía un correcto proceso de reclutamiento donde se podía conocer al candidato que estaba optando por el puesto de trabajo y la selección de personal calificado, con ciertos conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes, entre otras cosas para que pudieran realizar las funciones que se pretendían que aportaran a la empresa para el cumplimiento de sus metas, causando demoras y pérdidas de tiempo en las labores de dichas áreas y trayendo consigo mayor rotación de personal causando gastos a la empresa.



En vista de lo ante expuesto, se definió la falta de un plan específico de trabajo para cada colaborador de dichas áreas, lo cual se dedujo a la necesidad de que la empresa se organizara jerárquicamente y contara con un manual de funciones y procedimientos en dichas áreas ya que permitió a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, y así mismo conocieran su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidades y requisitos para el cargo específico, al igual fue una gran ayuda para el área de RRHH ya que le permitió contratar el personal capacitado para ocupar los diferentes puestos de trabajo.



IV. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un manual de funciones y procedimientos en el área administrativa y bodega principal del supermercado La Esperanza ubicado en la ciudad de Jinotega con el fin de representar de forma ordenada los aspectos de la organización necesarios para la buena ejecución laboral.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual del supermercado La Esperanza.
- Definir una estructura organizacional de dichas áreas estableciendo niveles jerárquicos, líneas de autoridad requeridas para el funcionamiento organizacional.
- Realizar un análisis de cargos existentes para establecer las funciones desempeñadas por cada uno de los trabajadores.
- Diseñar los puestos de trabajo que incluirá el manual de funciones y procedimientos.



V. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto aportó diferentes aspectos investigativos permitiendo dar un sentido claro y preciso.

Esta investigación buscó llenar el vacío de conocimiento, ya que como se identificó en los antecedentes, a través de los años no se contaba con un manual de funciones y procedimientos para el área administrativa y bodega principal del supermercado.

Este manual de funciones y procedimientos buscó mejorar el desempeño de las actividades que cada empleado debía realizar, sirviendo como herramienta indispensable dentro del área de recursos humanos del supermercado, a su vez se benefició en calidad y eficacia de los logros esperados por cada departamento, permitiendo que existiera una mejor información en los resultados esperados donde se evidenciaban los objetivos planteados de la organización, era evidente que por sí solo no tenía una aplicación práctica por lo que fue necesario combinar toda una serie de elementos fundamentales que hicieron de su implementación un proceso exitoso.

De la tal manera este manual sirvió como una herramienta para mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal nuevo al contar con un documento de referencia ya que se describió de forma detallada funciones, tareas, responsabilidades, actividades y perfil requerido para cada puesto de trabajo, de tal manera que los trabajadores pudieran cumplir a cabalidad con las tareas específicas teniendo una adecuada comprensión de su papel y su desempeño fuera eficiente y eficaz.

Facilitó a mantener el control por parte de los superiores para que pudieran dirigir y evaluar al personal a cargo en las actividades de cada puesto, distribuyendo de manera eficiente el trabajo y evitar duplicidad de funciones.



Manual de funciones y procedimientos en el área administrativa y bodega principal del supermercado La Esperanza ubicado en la ciudad de Jinotega.



Sirviendo también como una fuente de información permanente sobre las practicas generales y sectoriales de la empresa. La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuyó a facilitar el conocimiento de los objetivos de la empresa. Es por esto que un manual de funciones y procedimientos en el área administrativa y bodega principal fue una herramienta que ayudó al supermercado La Esperanza a alcanzar sus metas.



VI. MARCO TEÓRICO

Es necesario en primera instancia definir de manera sencilla posibles términos, que dada su importancia merecen claridad en su concepto y significado más o menos unificado, tenemos lo siguiente.

Según (Universitat de Barcelona, 2016) en su publicación: “una organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”.

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura organizacional es el marco en que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de los objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización) como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

6.1.1. Estructura Formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con el criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunica a todos a través de manuales de organización, descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de la autoridad y de



dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales, procedimientos, descripciones de puesto de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que esta previamente definido de alguna manera.

Esta podrá ser de forma escrita y publica, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros.

6.1.2. Estructura Informal

Es la organización que emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupante de cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstos por la organización formal.

En la estructura organizacional se tomará en cuenta los organigramas, por ello se definirán los siguientes conceptos.

Los organigramas según (Pérez & Merino, 2009) permiten analizar la estructura de la organización, representa y cumple un rol informativo al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competentes vigentes.

De esta manera los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y las relaciones existentes entre ellos.



(wordpress, 2009) Señala que los organigramas revelan los siguientes aspectos:

- La división de las funciones
- Los niveles jerárquicos
- Los niveles de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación
- La naturaleza lineal o staff del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Cabe mencionar que lineamientos o staff de cada departamento se indican por distintos colores, distintos grosores de líneas de comunicación, pero lo más usual es marcando la autoridad lineal con línea llena, y el staff con línea punteada.

6.1.3. Tipos de Organigramas

(Thompson, 2012) Considera que los tipos de organigramas, se determinan por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido, por su representación o posición gráfica.

6.2. MANUAL DE FUNCIONES

(Morales Gutierrez, s.f, pág. 51) afirma “que el objetivo del manual es servir como insumo que facilite la comunicación y relación entre cada parte del sistema que constituye la empresa, delimitando y estructurando los niveles jerárquicos de organización, proporcionando una guía práctica al personal, para informarle acerca de la naturaleza de su trabajo y de su situación a fin de conseguir la mayor eficacia posible en su funcionamiento”. Su realización permite detectar posibles disfunciones, causa de descoordinación, duplicidad de competencia, auténticos focos de conflictos potenciales de la organización, e incluso lagunas en la organización de determinados funciones o actividad.



El manual pretende ser un documento de referencia y de dimensión formal a la cual se puede recurrir al momento de inducir nuevo personal, exigir cumplimiento y el trazo de metas para áreas operativas.

Fundamentalmente un manual de funciones consta de los siguientes elementos para cada puesto organizativo:

- Título del puesto
- Responsabilidad ante (dependencia jerárquica): Indicar que puesto depende nuestra unidad, con la especificación clara del título del puesto.
- Unidades directamente subordinadas (autoridad jerárquica): Indicar las unidades que colaboración en el desarrollo de las funciones del puesto y que depende directamente del mismo.
- Funciones específicas (verbo-función-resultado): Indicar exclusivamente las funciones específicas asignadas a su puesto de trabajo.
- Actividades: Describir con más detalles las actividades que son necesarias para conseguir las funciones.
- Responsabilidad (límite): Describir la naturaleza de la responsabilidad de su trabajo, así como los límites en que se mueve (presupuesto, objetivo, costo).
- Relaciones internas: (con quien, a qué nivel, frecuencia) y relaciones externas (con quien, a qué nivel, frecuencia)

6.2.1. Descripción del cargo

Según (chiavetano, s,f, pág. 157) afirma que el cargo es la tarea, actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen que trabajan por hora o los obreros) el cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, la cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.



6.2.2. Análisis de Cargo

Según (IN.SlideShare, 2012) define el cargo como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.

Se podría decir entonces que la descripción de cargo no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidad que conforman al mismo y de esta manera diferenciar de un cargo de los otros.

Esta descripción debe incluir:

- Cuáles son las funciones del ocupante.
- Cuando hace el ocupante estas funciones.
- Por qué el ocupante hace dichas funciones (Objetivo).
- Como hace el ocupante sus funciones.

Luego de definir la descripción de cargo viene el análisis del cargo, el cual podríamos definir como la especificación de las cualidades que debe tener el factor externo al cargo como tal. Es por esto se le denominan factores extrínsecos, los cuales están formados básicamente por el perfil con que deberá cumplir el futuro ocupante.

Este análisis de Incluir:

- Requisitos Intelectuales.
- Requisito Físico.
- Responsabilidades implícitas.
- Condiciones de Trabajo.

Requisitos Intelectuales.

Los requisitos Intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:



- Instrucción Básica.
- Experiencia Necesaria.
- Adaptación al Cargo.
- Iniciativa Necesaria.
- Actitudes Necesarias.

Requisitos Físicos.

Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo Físico Necesario.
- Capacidad Visual.
- Destreza o Habilidad.
- Constitución Física Necesaria.

Responsabilidades Implícitas.

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo (además del trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

- Supervisor de Personal.
- Material, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos, valores o documentos.
- Contactos internos o externos.
- Información Confidencial.



Condiciones de Trabajo.

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

- Ambiente de Trabajo.
- Riesgos.

6.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

(Palma, 2011) Afirma “que un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas”

El manual incluye además de los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encontrará registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se estará realizando o no adecuadamente.

La utilidad permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.



- Auxiliará en la inducción del puesto y los adiestramientos y capacitación de personal ya que describe en forma detallada la actividad de cada puesto.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumentará la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades.
- Construirá una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

6.3.1. Conformación del Manual

a) Identificación.

Este documento deberá incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.



b) Índice o contenido.

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

c) Prologo y/o introducción.

Exposición sobre el documento su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d) Objetivos de los procedimientos.

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente, reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

e) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos.

Esfera de acción que cubran los procedimientos.

Dentro de la administración los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en sus procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

f) Responsables.

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.



g) Políticas y normas de operación.

En esta sección incluirá los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación, se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de la actuación del personal, a efecto de que este no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por persona no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficiente explicativas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

h) Concepto.

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

i) Procedimiento (descripción de operaciones).

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento explicando en qué consisten, cuando, como, donde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa responsable de cada operación.



Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

j) Formulario de impresos.



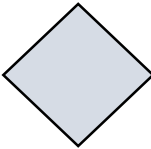

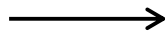
Formas impresas que se utilizarán en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso debe hacerse referencia específica de estas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta.

k) Diagramas de Flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacerse mención del equipo o recurso utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindará una descripción clara de las operaciones, lo que facilitará su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.



Tabla 1 Simbología Diagrama de flujo

SIMBOLOGÍA DIAGRAMA DE FLUJO		
SÍMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	Inicio / Final	El símbolo de terminación marca el punto inicial o final del sistema. Por lo general, contiene la palabra "Inicio" o "Fin".
	Acción o Proceso	Un rectángulo solo puede representar un solo paso dentro de un proceso o un subproceso completo dentro de un proceso más grande.
	Decisión o Ramificación	Las líneas que representan diferentes decisiones surgen de diferentes puntos del diamante.
	Entrada / Salida	Representa el material o la información que entra o sale del sistema, como una orden del cliente (entrada) o un producto (salida).
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones.

Fuente: García Criollo Roberto, Estudio del Trabajo 2da Edición.



l) Glosario de términos.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que servirán de apoyo para su uso o consulta.

m) Diseño del proyecto.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta.

n) Responsables.

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador auxiliado por un equipo técnico al que le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logrará homogenizar el contenido y presentación de la información.



VII. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

Para la implementación del manual de funciones y procedimientos en el área administrativa y bodega principal del supermercado la Esperanza fue necesario definir una metodología que nos permitiera realizar la recopilación y el análisis de datos.

7.1. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

En este caso se llevó a cabo una investigación de tipo no experimental debido a que se procedió a observar las distintas funciones que realizaban en el área administrativa y bodega principal. Esta investigación desarrolló este diseño para conocer la situación actual de dichas áreas.

Posteriormente al determinar que la investigación era no experimental, se eligió que sería transversal ya que la información fue recolectada a través de observación directa y entrevistas con cada uno de los trabajadores de las áreas a estudiar por un determinado tiempo.

7.2. DESCRIPCION DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se utilizó en la implementación del manual de funciones y procedimientos fue de tipo exploratorio ya que no se contaba con registros anteriores por el motivo que nunca se había implementado dicha herramienta en las áreas a evaluar. A través de este estudio se pudo recolectar información que fue útil y confiable para conocer la viabilidad de dicho manual.



7.3. DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO.

En el estudio la población estaba compuesta por las áreas de: Cajas, carnicería, verduras inventario de mercadería, área de piso, las cuales contaban con 53 trabajadores lo que conformaba el supermercado La Esperanza. El gerente propietario del supermercado solicitó primordialmente el área administrativa y bodega principal que contaba con 29 trabajadores el cual se tomó como muestra ya que eran áreas en las que había gran dificultad en el manejo de sus funciones y no se encontraba organizada jerárquicamente.

7.4. DESCRIPCIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN.

Entre las fuentes primarias que se utilizaron estaban las entrevistas con el personal administrativo ya que manejaban información valiosa de las condiciones reales de sus funciones y el personal operativo cuyas opiniones fueron de gran ayuda ya que tenían a cargo las actividades rutinarias.

En las fuentes secundarias se utilizó información bibliográfica con el fin de conocer sobre las características importantes que ayudaron al desarrollo del manual de funciones y procedimientos.

7.5. TIPO DE INFORMACIÓN REQUERIDA DE LAS FUENTES.

El tipo de información que se requería obtener a través de las entrevistas con el personal de las áreas era conocer todos los aspectos del cargo que se analizaron, sus funciones y el manejo de los procedimientos que realizaban ya que permitió adquirir información más completa al recibir respuestas claras y precisas.



A través de las fuentes bibliográficas se requirió obtener la información o contenido que ayudó a mejorar las funciones, procedimientos y organización de dichas áreas, ampliando los conocimientos sobre el tema que se abordó.

7.6. INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Para la realización del manual de funciones y procedimientos se aplicaron diferentes instrumentos de recolección de información que ayudó a obtener información clara y precisa tales como:

- Observación Directa: permitió recabar información de manera directa, se aplicó en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Fue un instrumento de fácil aplicación, y requería de la capacidad de captar los detalles y desarrollo de las funciones.
- Entrevista Directa: fue un método flexible y productivo en el análisis de cargo. Se pudo obtener información acerca de todos los aspectos del cargo. La participación del empleado fue activa, en vista que debían responder a las preguntas que se le realizaron.
- Hoja de análisis de cargo: consistió en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de trabajo, determinando así los deberes y naturaleza de los puestos y tipo de personas, en términos de capacidad y experiencia que debían de poseer.



7.7. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la recolección de información de los puestos de trabajo del área administrativa y bodega principal se realizó de la siguiente manera:

A través de la observación directa se obtuvieron datos claves al observar al ocupante del cargo de manera dinámica en pleno ejercicio de sus funciones, así mismo se obtuvo información acerca de las cualidades necesarias para ejercer el puesto de trabajo, características y datos ocupacionales.

La entrevista directa se aplicó a todo el personal que labora en dichas áreas, para ello se formularon una serie de preguntas que consistían en recolectar información relacionada con el cargo que se estaba analizando, mediante un acercamiento directo y verbal con el trabajador y con sus jefes directos para verificar que la información obtenida era válida y permitía esto la eliminación de dudas.

A través de la hoja de análisis de cargo se recabó toda la información sobre el perfil requerido para el puesto de trabajo, tales como requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y las condiciones de trabajo de dicho puesto de trabajo, al igual que una exposición de las tareas o funciones que se desempeñaban.

7.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La información fue procesada a través de un formato, este formato fue implementado en todos los puestos de trabajo evaluados para recabar toda la información necesaria y posteriormente elaborar la ficha ocupacional sus funciones y procedimientos. **Ver Anexo 1 Hoja de análisis de cargo.**



CAPÍTULO 1

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUPERMERCADO LA ESPERANZA



1.1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

La metodología aplicada consistió en un diagnóstico empresarial en el que se evaluó la situación operativa y administrativa de la empresa. Este cuestionario donde se evalúan diferentes aspectos de la organización fue implementado a todo el personal del área administrativa y de bodega principal, para ello se hizo uso del formato tipo Likert donde se presentaron más opciones de respuestas, permitiendo que los trabajadores expresaran el grado de su opinión sobre la percepción de la empresa.

El supermercado La Esperanza es una empresa familiar que se encuentra ubicada en la ciudad de Jinotega, fundada en el año 2008 contando con 15 trabajadores en el área administrativa y 14 en bodega principal, forma parte de las pequeñas y medianas empresas dentro del sector de la comercialización de productos.

A través de los años se ha mantenido firme al contar con los recursos necesarios lo que ha permitido el buen manejo del negocio y manteniéndose fuerte en la prestación de sus servicios.

La empresa cuenta con misión, visión y valores corporativos, sin embargo, el personal no conoce estos conceptos, lo cual fue comprobado al momento que se aplicó el diagnóstico en cada uno de ellos.

Esto es un punto de alerta para gerencia en la toma de decisiones ya que el desconocimiento de esta información puede generar pérdidas de oportunidades de mejora continua en el desempeño de sus empleados.

El área de RRHH no ha definido una estructura organizacional para el área administrativa, donde se conozcan los niveles de autoridad y organizativos, los trabajadores conocen a sus jefes inmediatos por simple transmisión verbal.

En el área de bodega se cuenta con una estructura organizacional más sin embargo los trabajadores no conocen dicha estructura.



También se apreció que no cuentan con un manual de funciones y procedimientos, ya que no existen descriptores de puestos en cada una de las áreas, lo que al personal se le asignan son planes de trabajo que cada mes deben ser actualizados para que tengan conocimiento de las funciones que deben realizar.

No existe un proceso establecido de reclutamiento y selección de personal, lo que ocasiona que no se contrate el personal adecuado a ocupar un puesto de trabajo, ni con programas de inducción y capacitación que asegure el desarrollo de las habilidades del personal ni cuentan con evaluaciones periódicas del desempeño, también brindan la oportunidad a trabajadores destacados de ascender de cargos.

Otra deficiencia que se aprecio es al no contar con programas concretos de mejora de la productividad, círculos de calidad, enriquecimiento de puestos de trabajo, como parte del buen trabajo del área se mantiene una buena relación laboral entre los colaboradores y se realizan actividades de comunicación para mantener informado de lo que sucede en la empresa.

La tasa de rotación del personal es alta lo que hace que las operaciones de la empresa se vean afectadas, muchas veces el personal contratado no cuenta con la capacidad necesaria para llevar a cabo sus funciones.

Los pagos de los colaboradores se realizan de acuerdo al cargo que vayan a ocupar mediante una escala salarial establecida por gerencia. Como aspecto positivo se puede mencionar que existe un plan de incentivos para trabajadores que se desempeñan de manera eficiente y eficaz en sus áreas.

Los resultados en el área de comercialización explican que el supermercado La Esperanza cuenta con una imagen corporativa que los caracteriza, se mantiene como meta brindar un servicio de calidad y calidez a sus clientes lo que a través de los años han logrado conocer las expectativas, necesidades y preferencias de sus clientes permitiendo mantener altos niveles de calidad en servicio, manteniendo comunicación directa con sus clientes atendiendo de forma inmediata a las necesidades que son presentadas.



Otra de las características importantes del área es que ofrecen a sus clientes variedades de productos de calidad con precios accesibles lo que los caracteriza de la competencia, conociendo sus debilidades trabajando siempre en nuevas propuestas para tener un mejor posicionamiento dentro del mercado y por lo tanto es una de las razones por la que los clientes prefieren sus productos.

A través de las negociaciones realizadas con los distintos proveedores se han logrado realizar convenios de planes de crecimientos lo cual es un impacto positivo para la empresa, así mismo permitir la ampliación de su mercado.

Los precios de sus productos son fijados en base a un margen de utilidad y parte de ello la actualización constante de precios enviados por sus proveedores, también se llevan registros de productos vencidos los cuales son cambiados como parte de las negociaciones que se realizan.

Entre las debilidades del área es la ausencia de un plan de mercadeo que serviría como instrumento útil para promocionar sus productos dando un gran impulso a la empresa.

También se observó la duplicidad de funciones entre sus auxiliares y la poca comunicación que se mantiene con el área de bodega principal.

El área de contabilidad administrada por el dueño de la empresa manifestó que mantener la rentabilidad de su negocio ha sido un reto el cual ha tenido un gran impulso los últimos años. Los pagos de sus impuestos se realizan de manera mensual y anual.

Se llevan registros de los movimientos contables tales como arqueos de caja, pagos de cheques, conciliaciones bancarias, pagos de préstamos, pagos de planillas, liquidaciones entre otros, también la realización de balances financieros para conocer los resultados de operación de la empresa.

A través de la información financiera proporcionada por los auxiliares de áreas que se realiza se toman decisiones que ayuden a disminuir gastos y aumentar las ganancias.



Una de las debilidades de dicha área es la asignación de funciones ya que los auxiliares realizan sus funciones, pero no son propias de cada uno de ellos, lo cual trae consigo tiempo improductivo en sus labores y desorganización en el área.

En el área de bodega principal se observó que los productos están clasificados por áreas, pero uno de los problemas es las manipulaciones de estos por partes de los auxiliares de bodega lo que puede causar el deterioro de los productos que son llevados para ser exhibidos en los estantes.

Para ello siempre se realiza chequeo de mercadería verificando presentación, fecha de vencimiento y cantidades lo mismo se realiza cuando se recibe mercadería por parte de los proveedores.

Como parte del control de inventario que se realiza a diario, también se llevan registros de productos vencidos y como orientaciones del área de comercialización es revisar la caducidad de ellos, todo producto con fechas cortas de vencimientos no es recibidos y son reportados a los proveedores.

Entre las problemáticas presentadas en el área debido a la falta de conocer sus funciones es no recibir los productos de los proveedores haciendo uso de una hoja de rotación que proporciona el área de comercialización, lo que muchas veces reciben mercadería de más o se recibe menos al pedido que se hizo.

Los movimientos de mercadería no se realizan haciendo uso de la técnica FIFO (First input First output) (primero en entrar primero en salir) lo que muchos productos quedan almacenados se deterioran y causan perdidas a la empresa.

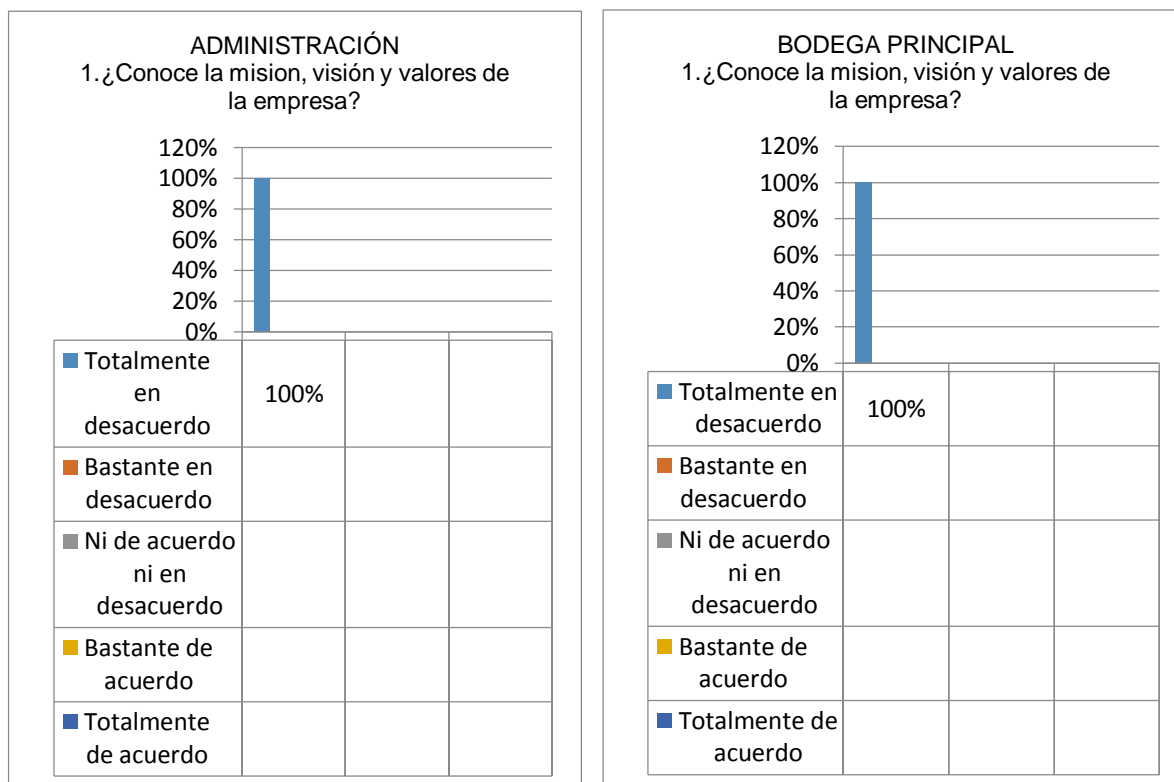
En general la empresa no cuenta con funciones asignadas y procedimientos en el cual el personal pueda ayudar a prevenir los distintos problemas que se presentan a diario y el desempeño de cada uno de ellos sea eficiente y eficaz.



1.2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL REALIZADO A AUXILIARES DE ADMINISTRACION Y BODEGA PRINCIPAL.

Este diagnóstico fue aplicado a los auxiliares de administración y bodega principal con un total de 24 trabajadores, se eligieron estos puestos ya que son las áreas a evaluar y debido al nivel de las preguntas para obtener información clara.

Gráfico 1 ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

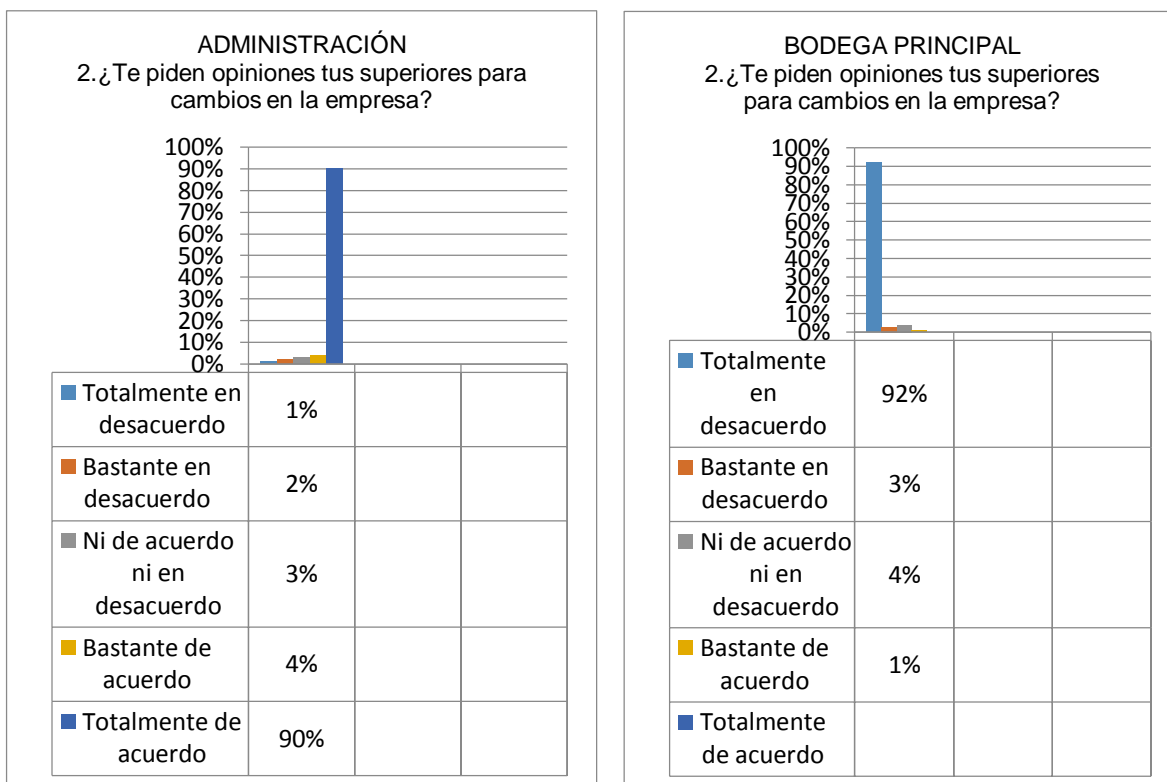


Fuente: Elaboración propia

En el análisis del gráfico de la pregunta número 1 se puede observar que el 100% de los auxiliares de administración y el 100% de auxiliares de bodega principal están en total desacuerdo al no conocer la misión, visión y valores establecidos por la empresa. Cabe señalar que cuando se realiza la contratación del personal solo se presenta el reglamento de la empresa, sin embargo, no dan a conocer el propósito por el que existe y las expectativas de la empresa a largo plazo.



Gráfico 2 ¿Te piden opiniones tus superiores para cambios en la empresa?
Fuente: Elaboración Propia.



En el análisis del gráfico de la pregunta

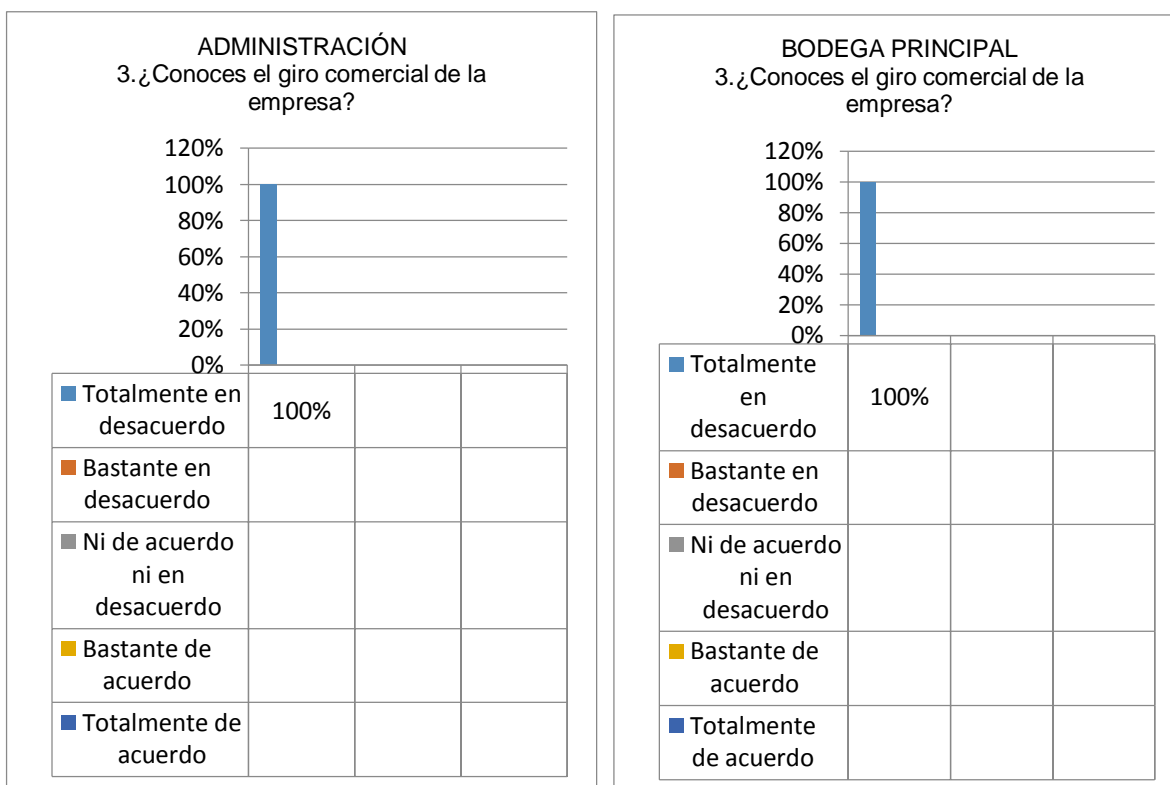
número 2 se puede observar que el 90% de los auxiliares de administración se encuentran en total acuerdo sobre sus jefes inmediatos al tomar sus opiniones sobre cambios a realizarse en la empresa, el 2% de ellos se encuentran bastante de acuerdo, el 3% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% y el 1% se encuentra en bastante y totalmente en desacuerdo.

Por otra parte, el 92% de los auxiliares de bodega principal consideran que su jefe inmediato no pide sus opiniones sobre cambios a realizarse, el 3% de ellos se encuentran bastante en desacuerdo, el 4% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1% se encuentra bastante de acuerdo.

Lo que esto ocasiona es que los auxiliares no se sientan parte de la empresa al no ser tomadas en cuenta sus opiniones para brindar mejoras al área y por ende el personal sea más eficiente y eficaz.



Gráfico 3: ¿Conoces el giro comercial de la empresa?
Fuente: Elaboración Propia.



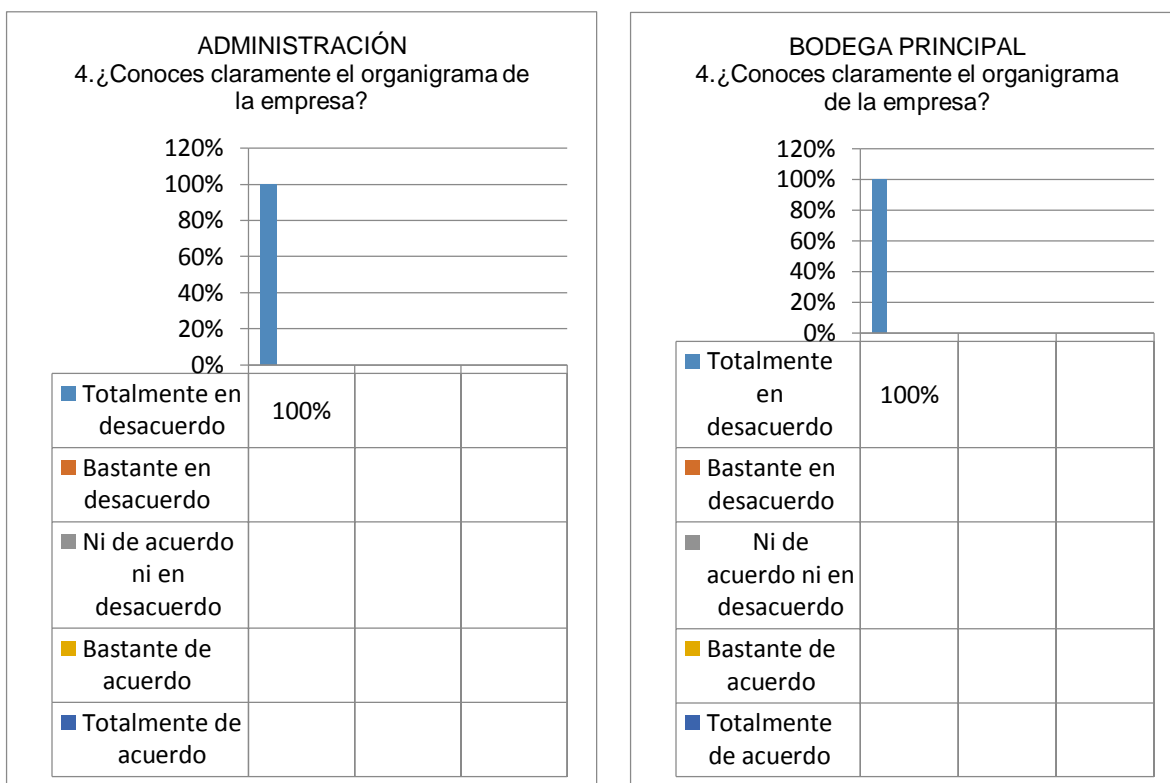
En el análisis del gráfico de la pregunta número 3 se puede observar que el 100% de los auxiliares de administración se encuentran totalmente en desacuerdo al desconocer el giro comercial de la empresa.

Por otra parte, el 100% de los auxiliares de bodega principal también se encuentran totalmente en desacuerdo al desconocer el giro comercial de la empresa.

Esto es debido a la falta de comunicación que existe entre las áreas y la poca información que es brindada a los trabajadores para conocer la empresa a la que laboran.



Gráfico 4 ¿Conoces claramente el organigrama de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia.

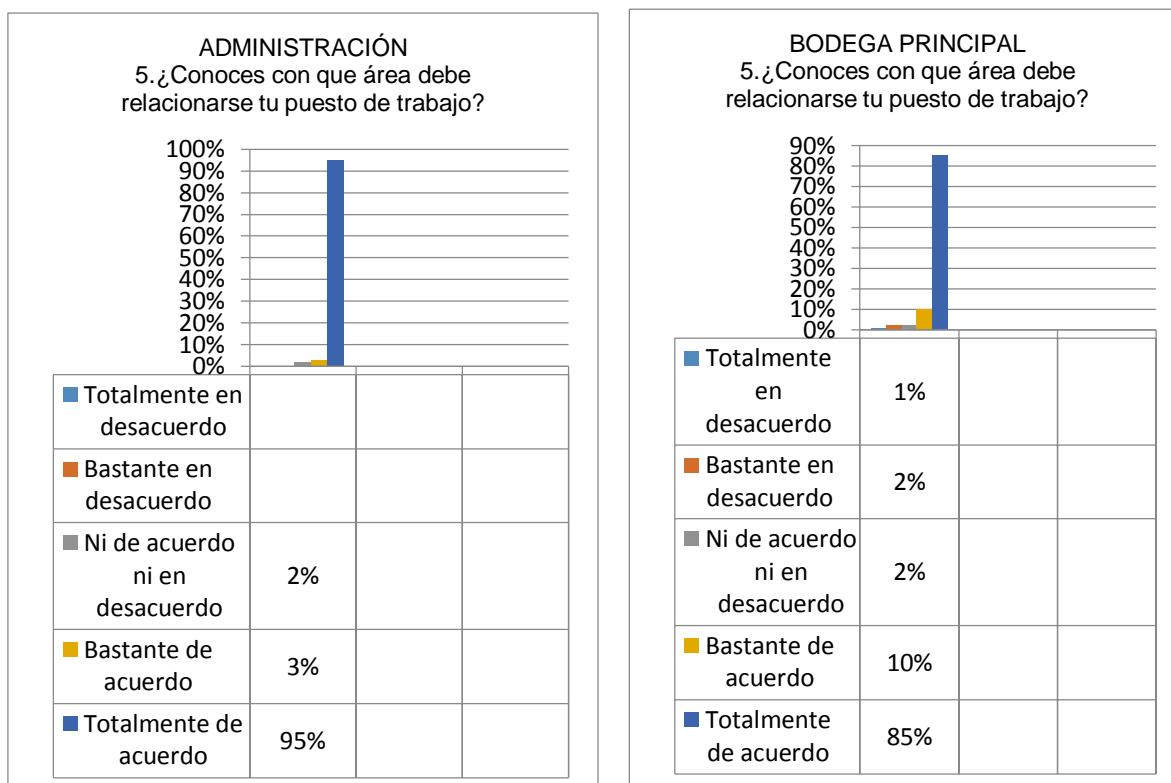
En el análisis del gráfico de la pregunta número 4 se puede observar que el 100% de los auxiliares de administración y el 100% de los auxiliares de bodega principal se encuentran totalmente en desacuerdo al no conocer el organigrama de la empresa.

En el supermercado La Esperanza se pudo constatar que no cuentan con un organigrama para el área administrativa, sin embargo, en bodega se tiene establecido uno, pero no es del conocimiento de los trabajadores, por lo tanto, los trabajadores tienen una noción de la estructura de la empresa por el tiempo de estar laborando en ella.

Por lo tanto, el área de RRHH es el encargado de dar a conocer a todos los trabajadores el organigrama para evitar conflictos con el personal y afectar la productividad del supermercado.



Gráfico 5 ¿Conoces con que área debe relacionarse tu puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia.

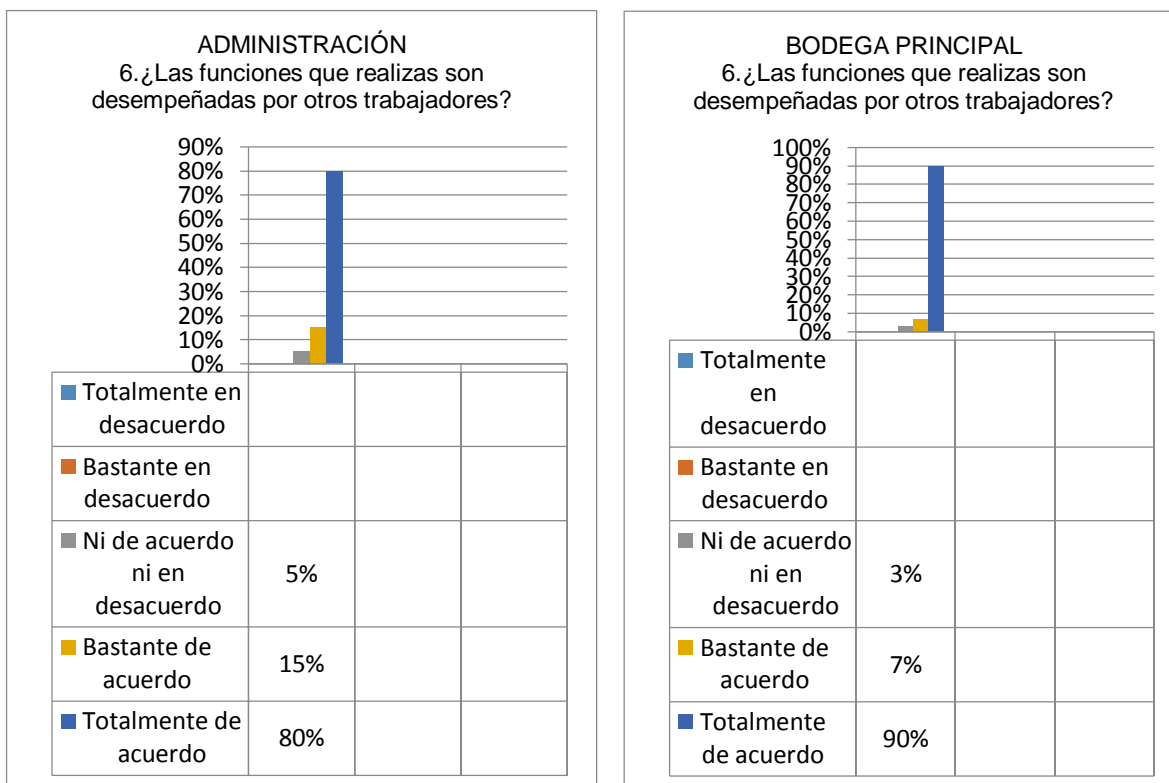
En el análisis del gráfico de la pregunta número 5 se puede observar que el 95% de los auxiliares de administración se encuentra totalmente de acuerdo al conocer con que áreas se relaciona su puesto de trabajo, el 3% de ellos se encuentra bastante de acuerdo y el 2% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Por otra parte, el 85% de los auxiliares de bodega principal se encuentra totalmente de acuerdo al conocer la relación de su puesto de trabajo con otras áreas, el 10% se encuentra bastante de acuerdo, el 2% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el otro 2% opinó que se encuentra bastante en desacuerdo y el 1% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Esto se debe a que en algunas áreas del supermercado La Esperanza no existe una buena comunicación.



Gráfico 6 ¿Las funciones que realizas son desempeñadas por otros trabajadores?



Fuente: Elaboración Propia.

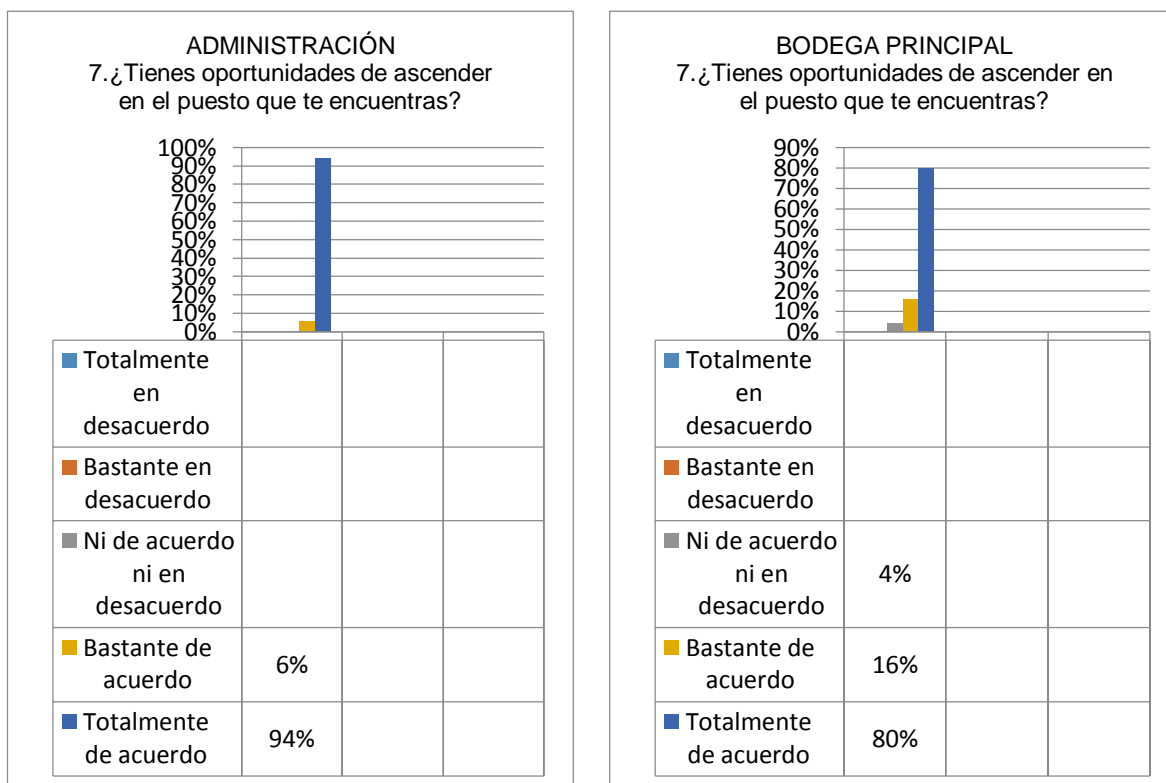
En el análisis del gráfico de la pregunta número 6 se puede observar que el 80% de los auxiliares de administración se encuentra totalmente de acuerdo en que sus funciones también son desempeñadas por otros trabajadores, el 15% considera estar bastante de acuerdo y el 5% no se encuentra en acuerdo ni desacuerdo.

En el área de bodega principal el 90% de los auxiliares considera estar totalmente de acuerdo en que sus funciones también son realizadas por otros trabajadores, el 7% se encuentra bastante de acuerdo y el 3% no se encuentra en acuerdo ni desacuerdo.

Esto significa que existe duplicidad de funciones en la empresa ya que una actividad puede ser desempeñada por uno o más trabajadores, por lo tanto, se tiene que definir claramente las funciones que se deben realizar en cada puesto de trabajo.



Gráfico 7 ¿Tienes oportunidad de ascender en el puesto que te encuentras?



Fuente: Elaboración Propia.

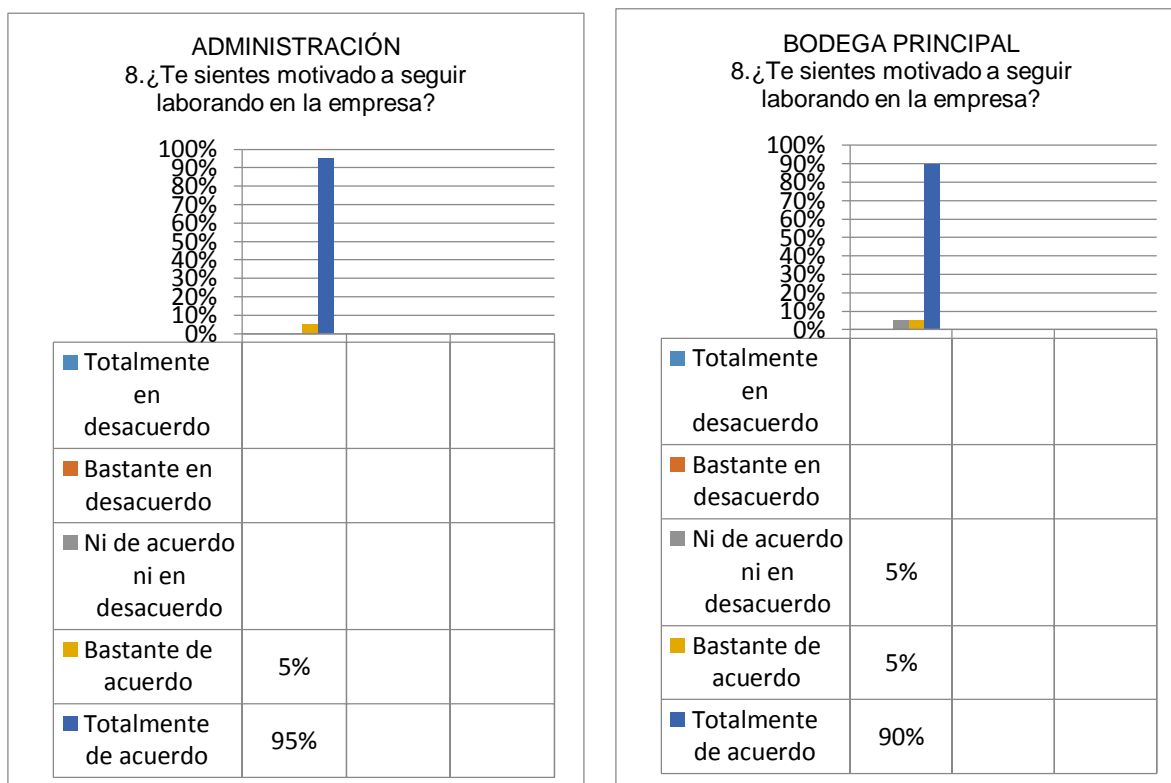
En el análisis del gráfico de la pregunta número 7 se puede observar que el 94% de los auxiliares de administración se encuentran totalmente de acuerdo al tener oportunidades de ascender en el puesto que se encuentran, el 6% de ellos se encuentran bastante de acuerdo.

En el caso de bodega principal el 80% de los auxiliares se encuentran totalmente de acuerdo al tener la oportunidad de ascender de puesto, el 16% de ellos se encuentran bastante de acuerdo y el 4% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La empresa ofrece la oportunidad a sus trabajadores de crecer y mejorar su desempeño en la empresa al reconocer sus esfuerzos y esto trae como beneficio la motivación de los trabajadores y mayor inclusión en la empresa.



Gráfico 8¿Te sientes motivado a seguir laborando en la empresa?



Fuente: Elaboración Propia.

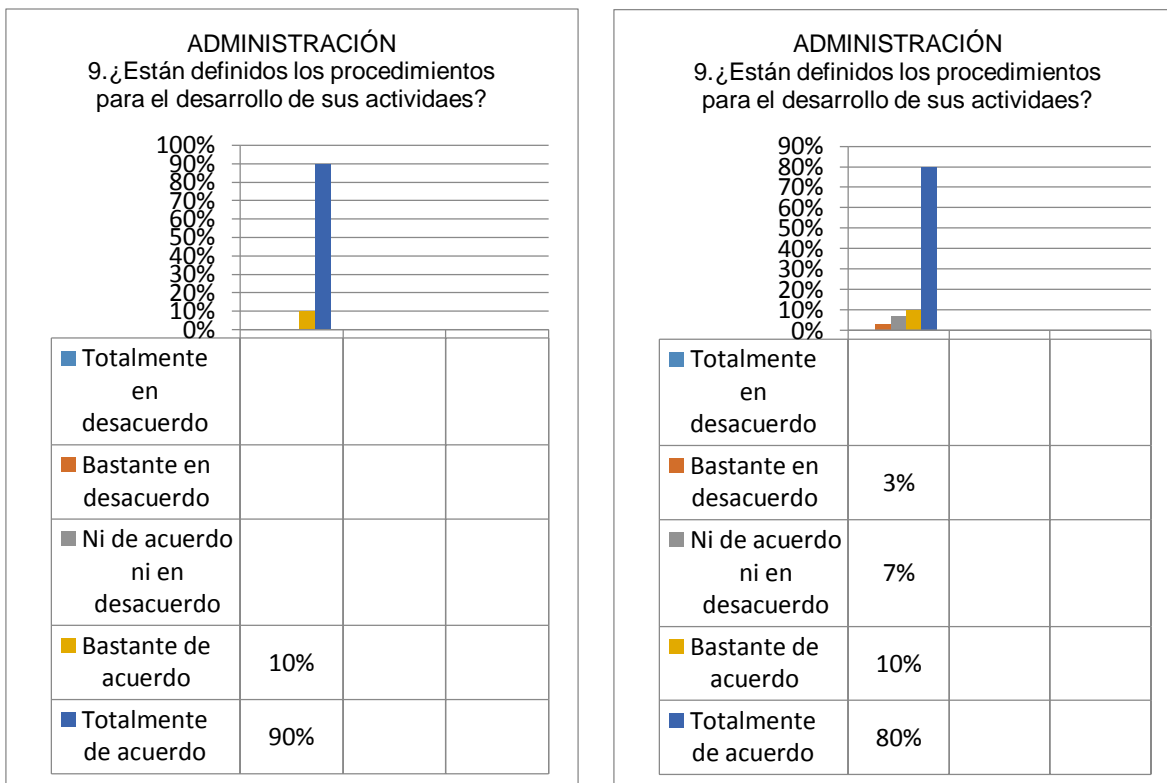
En el análisis del gráfico de la pregunta número 8 se puede observar que el 95% de los auxiliares de administración se encuentran totalmente de acuerdo a seguir laborando para la empresa, el 5% de ellos se encuentra bastante de acuerdo.

En el área de bodega principal el 90% de los auxiliares se encuentran totalmente de acuerdo a seguir laborando para la empresa, el 5% de ellos se encuentran bastante de acuerdo y el otro 5% expresó no estar en acuerdo ni en desacuerdo.

La mayoría del personal tuvo una respuesta positiva al seguir laborando en ella ya que la empresa da la oportunidad que sus trabajadores de ascender de puesto y optar por mejores salarios a través de paquetes de incentivos que se ofrecen.



Gráfico 9 ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de sus actividades?



Fuente: Elaboración Propia.

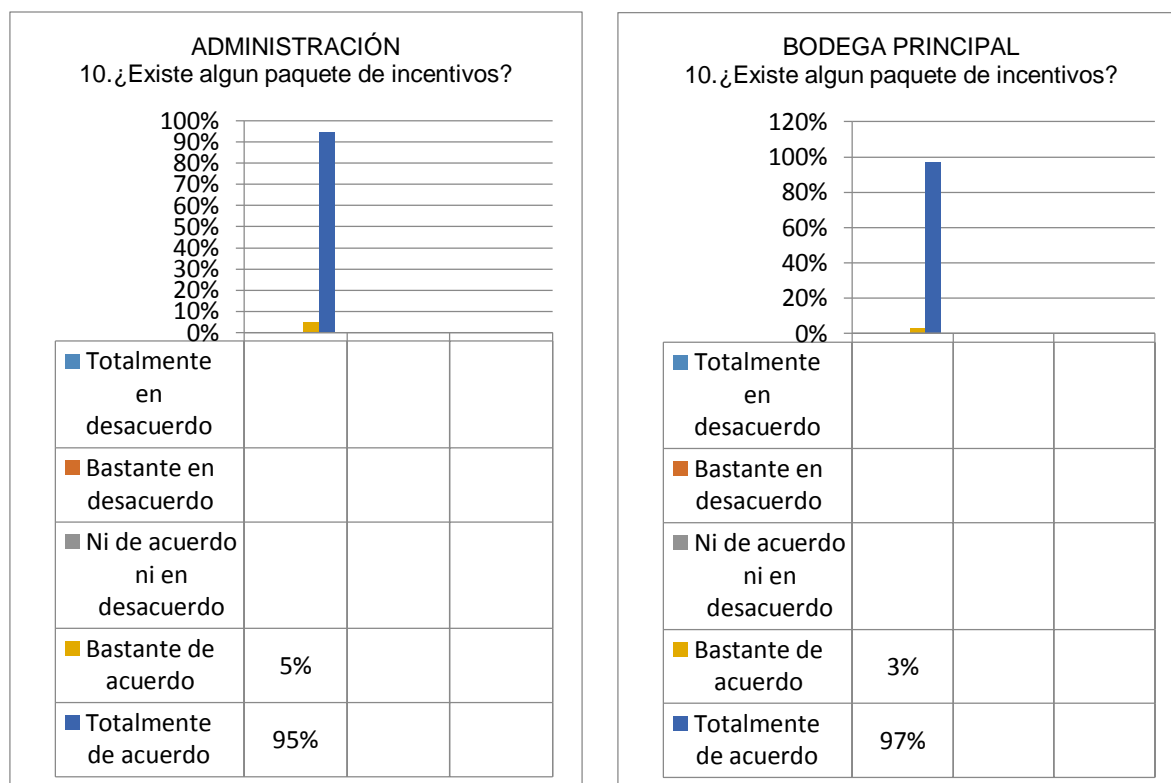
En el análisis del gráfico de la pregunta número 9 se puede observar que el 90% de los auxiliares de administración se encuentran totalmente de acuerdo en que los procedimientos de sus actividades están definidos, el 10 % de ellos se encuentra bastante de acuerdo.

En el área de bodega principal el 80% de los auxiliares se encuentran totalmente de acuerdo, el 10% se encuentra bastante de acuerdo, el 7% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% tuvo una respuesta en bastante desacuerdo.

Cabe señalar que al momento de aplicar el diagnóstico en las áreas se observó que la mayoría de las áreas no tienen definidos dichos procedimientos y estos son realizados basados por personal con experiencia en el área. Es de mucha importancia que los procedimientos se encuentren definidos para todas las áreas ya que el conocimiento del trabajo por parte del personal es esencial para la elaboración del manual de funciones y procedimientos.



Gráfico 10 ¿Existe algún paquete de incentivos?



Fuente: Elaboración Propia.

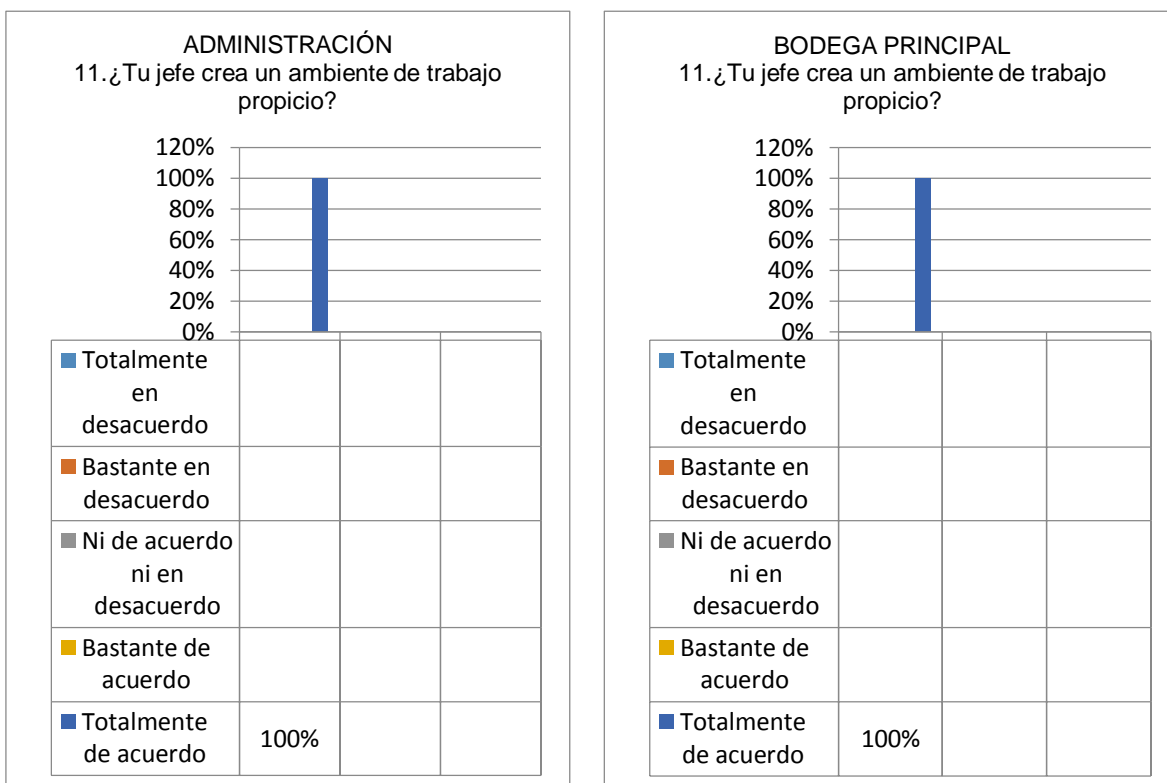
En el análisis del gráfico de la pregunta número 10 se puede observar que el 95% de los auxiliares de administración se encuentran totalmente de acuerdo sobre los paquetes de incentivos que ofrece la empresa, el 5% de ellos se encuentra bastante de acuerdo.

En el área de bodega principal el 97% de los auxiliares se encuentran totalmente de acuerdo el otro 3% se encuentra bastante de acuerdo.

Se debe mencionar que la mayor parte del personal tanto administrativo como operativo cuenta con paquete de incentivos adicionales dentro de las actividades que realizan en la empresa.



Gráfico 11 ¿Tu jefe crea un ambiente de trabajo propicio?



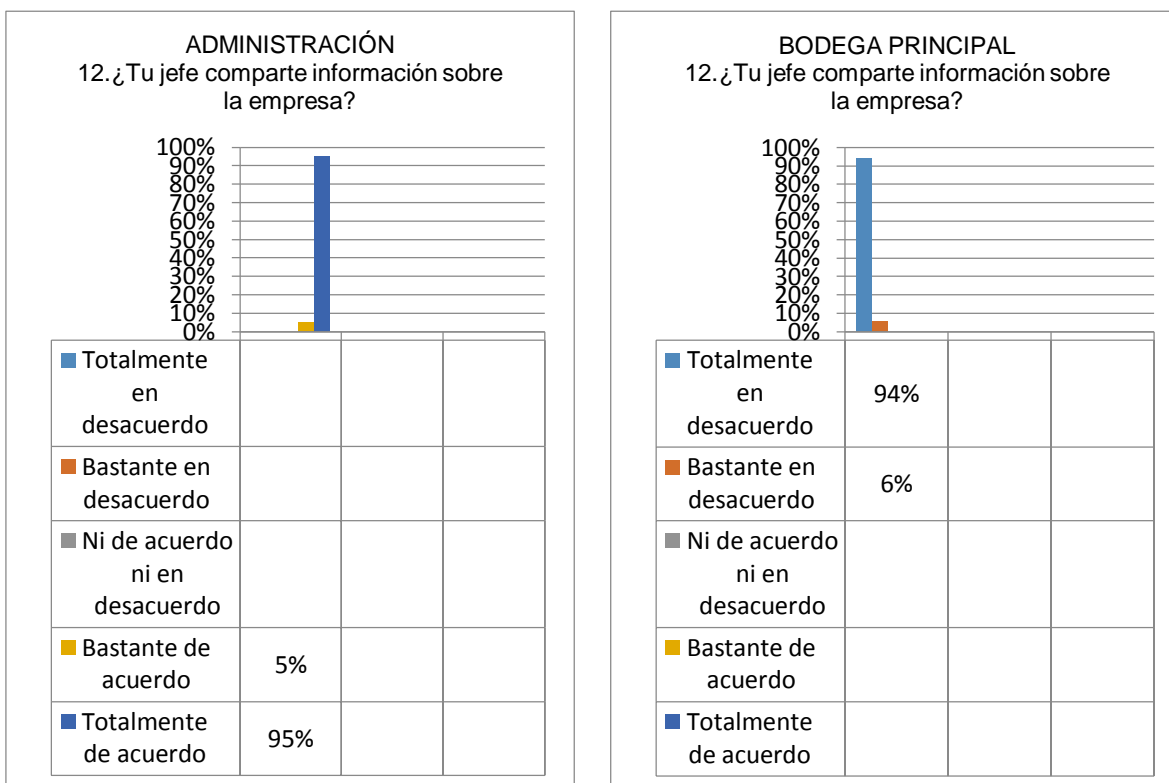
Fuente: Elaboración Propia.

En el análisis del gráfico de la pregunta número 11 se puede observar que el 100% de los auxiliares de administración y el 100% de los auxiliares de bodega principal se encuentran totalmente de acuerdo al considerar que sus jefes inmediatos crean un ambiente de trabajo propicio.

Esto se pudo observar ya que sus jefes brindan toda la confianza a sus trabajadores, aclaran las dudas presentadas, se dan opiniones constructivas que ayuden a mejorar sus labores, también hay apoyo entre los trabajadores para realizar determinadas actividades.



Gráfico 12 ¿Tu jefe comparte información sobre la empresa?



Fuente: Elaboración Propia.

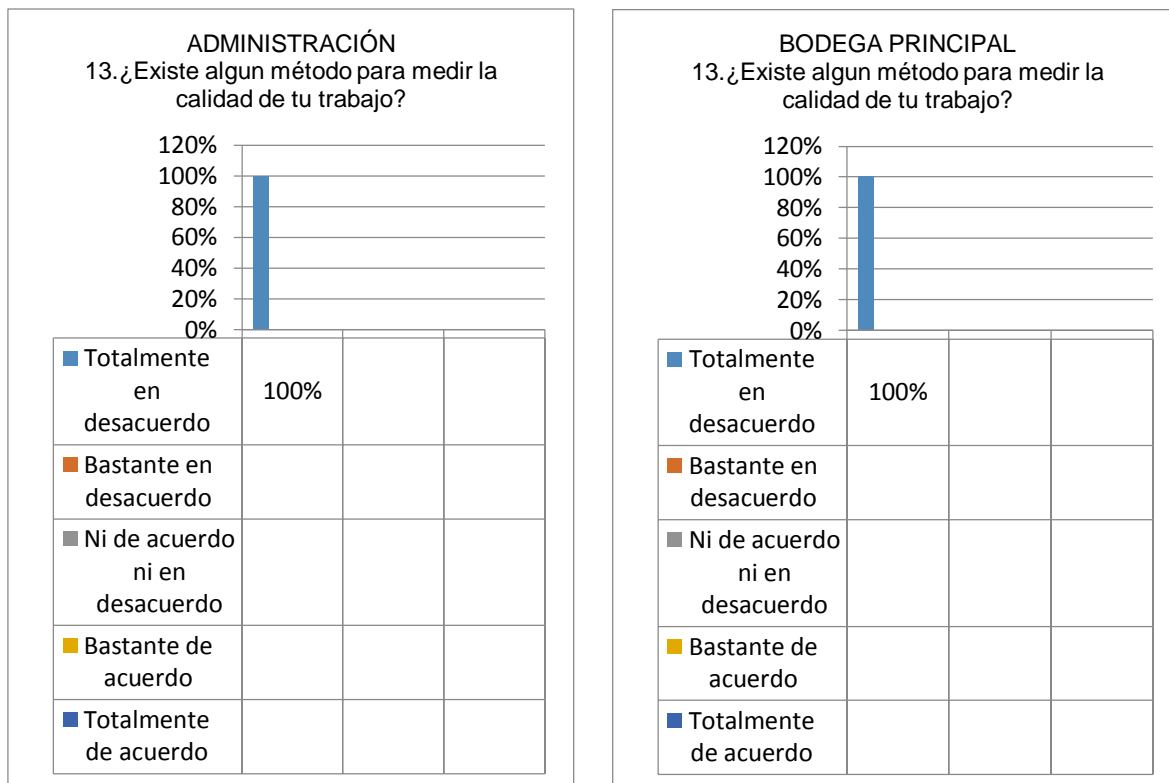
En el análisis del gráfico de la pregunta número 12 se puede observar que el 95% de los auxiliares de administración se encuentran totalmente de acuerdo sobre la información de la empresa que sus jefes inmediatos comparten, el 5% de ellos se encuentra bastante de acuerdo.

Por otra parte, en el área de bodega principal la respuesta no fue tan positiva ya que el 94% de los auxiliares se encuentran totalmente en desacuerdo sobre la poca información de la empresa que sus jefes comparten, el 6% se encuentran bastante en desacuerdo.

En el área de bodega es donde se presenta mayor debilidad ya se pudo observar que el personal desconoce lo que sucede en la empresa y es debido a que la información de la empresa solo es compartida para el responsable de dicha área.



Gráfico 13 ¿Existe algún método para medir la calidad de tu trabajo?



Fuente: Elaboración Propia.

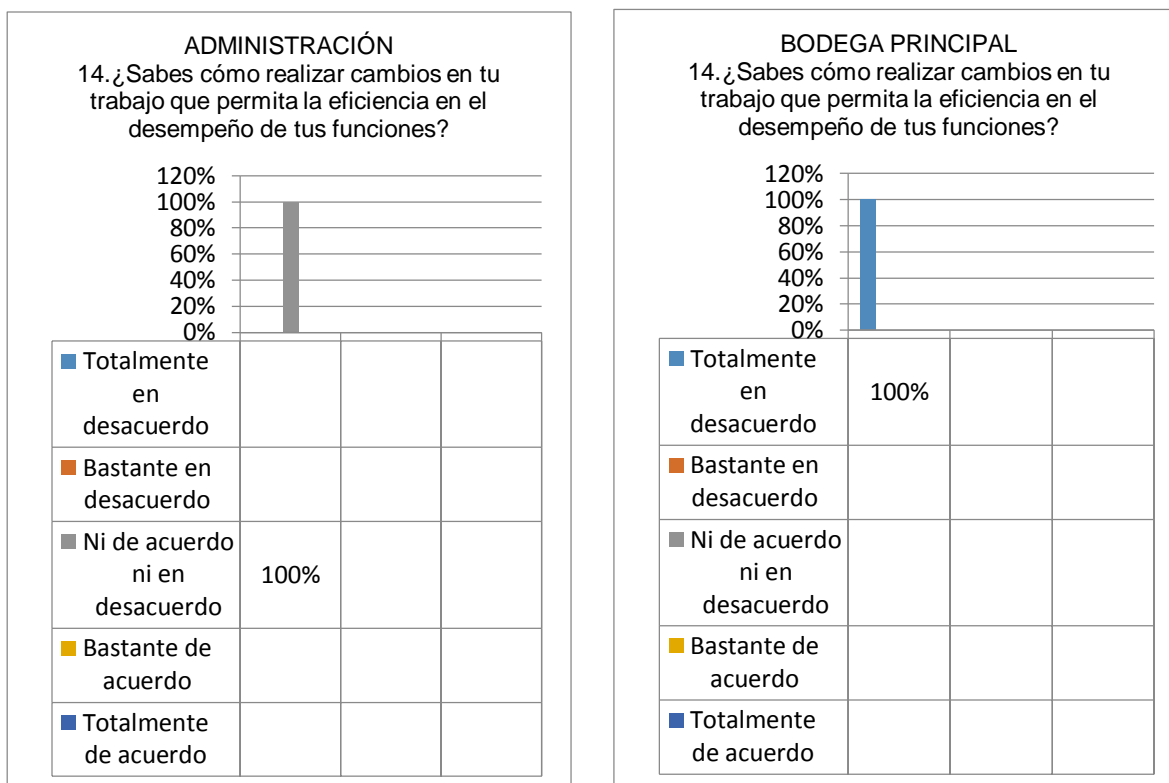
En el análisis del gráfico de la pregunta número 13 se puede observar que el 100% de los auxiliares de administración y el 100% de auxiliares de bodega principal se encuentran totalmente en desacuerdo al no existir en la empresa un método que evalué la calidad de su trabajo.

Es importante mencionar que los trabajadores expresaron que nunca se ha realizado algún tipo de evaluación ya sea por la calidad de su trabajo, el buen desempeño de sus funciones o algún método establecido y que la evaluación solo se realiza de forma visual por parte de sus jefes inmediatos.

Esto sería de gran importancia para la empresa ya que contaría con una base de datos sobre la toma de decisiones respecto al personal que trabaja en la empresa, mientras que para los empleados sería una motivación para mejorar.



Gráfico 14 ¿Sabes cómo realizar cambios en tu trabajo que permita la eficiencia en el desempeño de tus funciones?



Fuente: Elaboración Propia.

En el análisis del gráfico de la pregunta número 14 se puede observar que el 100% de los auxiliares de administración no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo de sobre cómo realizar cambios en sus trabajos que permitan mejorar la eficiencia en sus funciones.

En el caso de bodega principal el 100% de los auxiliares de dicha área se encuentran totalmente en desacuerdo sobre cómo realizar cambios en sus trabajos para mejorar sus funciones.



CAPÍTULO 2

DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



2.1. MARCO JURÍDICO

El supermercado La Esperanza fundado en el año 2011 en la ciudad de Jinotega es parte de una cadena de distribuidoras a nivel local. Su fundador el Señor José Francisco Palacios Zeledón y familia, deciden instalar un supermercado que brinde a la población de Jinotega variedad de productos al alcance del bolsillo de la población, nombrando así a su hija mayor la Señora Olga Palacios como gerente general, quien actualmente se encuentra ocupando dicho cargo, los puestos de RRHH y Comercialización son manejados por sus 2 hijas menores.

El marco jurídico de la empresa está conformado por:

- Bases jurídicas o legales (consta de acta de constitución de la empresa, registros contables, estados financieros entre otros.)
- Misión.
- Visión.
- Valores corporativos.
- Políticas establecidas.

A continuación, se muestran los siguientes enunciados.

2.1.1. MISIÓN

Ser una empresa comprometida en brindar un servicio de calidad y calidez a nuestros clientes con un personal altamente calificado y una amplia gama de productos y promociones

2.1.2. VISIÓN

Ser una empresa reconocida por la calidad de sus servicios y variedad de productos que ofrecemos a nuestros clientes, generando mayor satisfacción y bienestar a nuestra comunidad.



2.1.3. VALORES CORPORATIVOS

Respeto: Guardar respeto a todos nuestros clientes internos como externos.

Responsabilidad: La Responsabilidad se debe mantener en todos los niveles, ya que de ella dependerá una esmerada atención, tanto de los clientes externos como internos.

Honradez: Valor que es uno de los pilares claves, para el correcto desempeño de todos los colaboradores.

Amabilidad: valor para poder cumplir con nuestra visión empresarial.

Unidad: Valor relacionado con el trabajo en equipo en todos los niveles organizacionales.

Tolerancia: Aprender a tratar a todos nuestros clientes por igual, ya que es nuestra razón de ser.

Lealtad: Sentir el negocio o su puesto de trabajo como si fuera propio, a fin de tener mejores resultados, principio orientado a nuestros colaboradores

Participación: En búsqueda de mejoras organizacionales.

Transparencia: Brindar información veraz y efectiva a nuestros clientes tantos internos como externos.

POLÍTICAS INTERNAS

- Prestar sus servicios de forma regular y continua, cumpliendo con la jornada laboral establecida por la empresa.
- Ejecutar de manera comprometida y con disposición las funciones del cargo para el cual fue contratado.
- Portar vestimenta adecuada de conformidad con el cargo que desempeña y los lugares donde presta sus servicios.
- Solicitar permiso a su jefe inmediato para retirarse de la empresa.



Manual de funciones y procedimientos en el área administrativa y bodega principal del supermercado La Esperanza ubicado en la ciudad de Jinotega.



- Guardar absoluta discreción sobre asuntos confidenciales de la empresa y asuntos relacionados al cargo que desempeña.
- Responder por objetos, maquinas o equipos asignados que presenten daños o pérdidas.
- Velar por el cuidado de máquinas, mobiliario propiedad del supermercado La Esperanza.
- Notificar al jefe inmediato 24 horas después sobre asuntos ajenos que le impidan asistir al trabajo.
- Comprometerse con el mejoramiento continuo de la empresa y actividades a desarrollar.
- Manifestar, comunicar y exponer estrategias que contribuyan al mejoramiento y conservación de un buen ambiente de trabajo.
- Buscar a la menor brevedad posible solución a situaciones o inconvenientes que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades diarias.
- Facilitar y brindar acompañamiento a nuevos trabajadores con la familiarización de las actividades a ejecutar.
- Respetar y ofrecer un trato cordial a todos los integrantes y visitantes de la empresa.



2.2. INFRAESTRUCTURA FÍSICA

La empresa cuenta con una infraestructura física propia para la ejecución de las actividades inherentes a la administración y a la comercialización de productos, contando con áreas para oficinas y bodega.

Se cuenta con una bodega principal, la cual se encuentra clasificada por productos.

La distribución física de administración se encuentra dividida en las siguientes áreas:

- Gerencia
- RRHH
- Contabilidad
- Comercialización

En el área de administración se encuentran los 15 trabajadores que conforman lo que son las oficinas de:

- Gerencia
- Asistente de Gerencia
- Responsable de RRHH
- Auxiliar de RRHH
- Responsable de Contabilidad
- Auxiliar de Contabilidad
- Responsable de Comercialización
- Auxiliar de compras
- Auxiliar de Digitación

En la bodega principal se encuentran 14 trabajadores que conforman los siguientes puestos:

- Responsable de Bodega.
- Responsable de recibimiento de mercadería.
- Auxiliar de recibimiento de mercadería.



- Responsable de traslado de mercadería.
- Auxiliar de traslado de mercadería.
- Responsable de inventario.
- Auxiliar de inventario.
- Auxiliares de Bodega.
- Conductores.

La bodega principal se encuentra clasificada en 13 áreas distribuida con los siguientes productos:

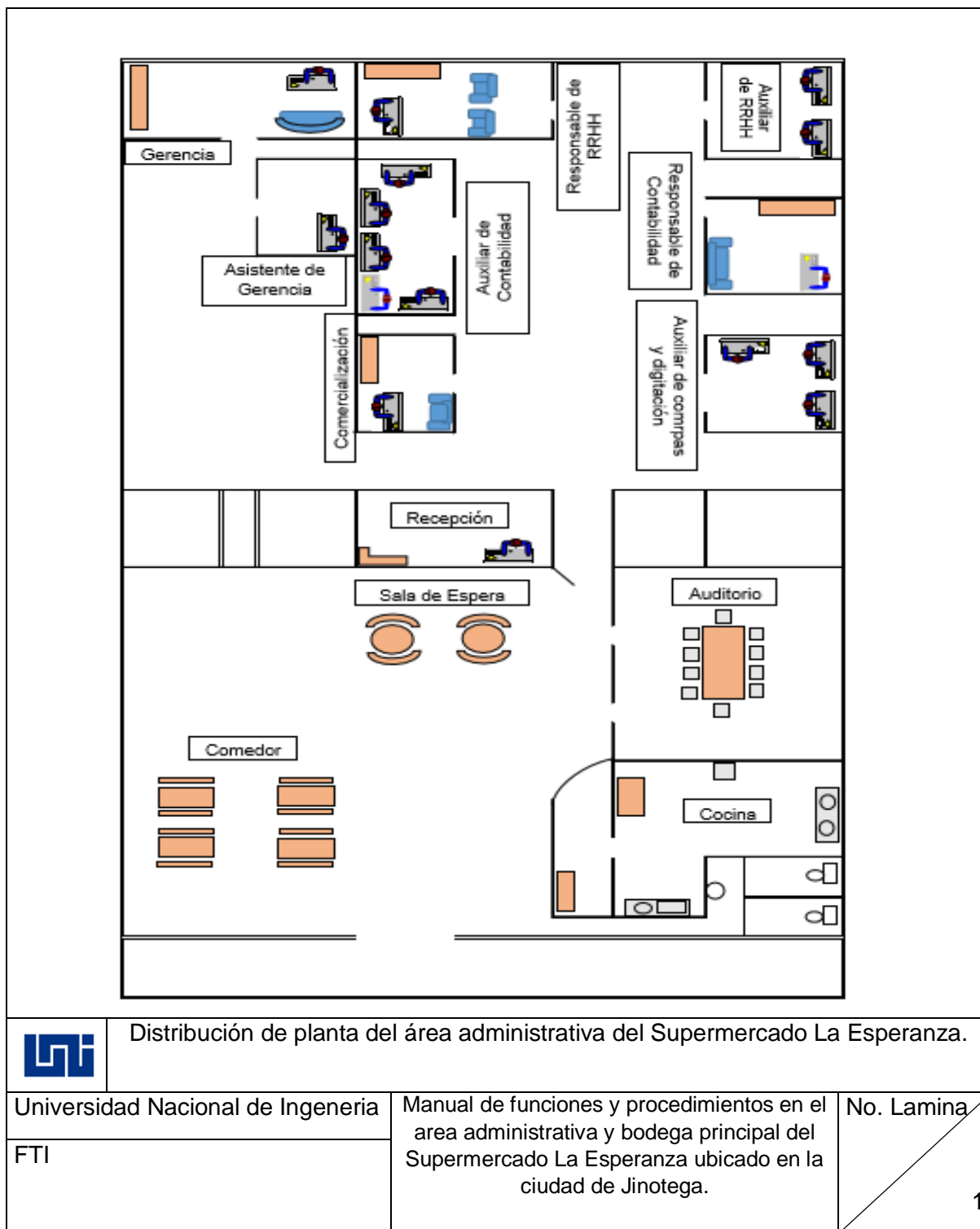
Área1: Arroz, azúcar, maseca, sal.	Área 2: Jabon, cloro, detergente.	Área 3: Jugos, cervezas, gaseosas, energizantes	Área 4: Papel Higienico, toallas de cocina, servilletas.
Área 5: Pañales, toallas sanitarias, protectores.	Área 6: Vasos, platos, cubiertos descartables	Área 7: Cosmeticos.	Área 8: Productos de higiene personal.
Área 9: Pastas, galletas, leches, boquitas.	Área 10: Sopas instantaeas.	Área 11: Salsas, embutidos.	Área 12: Caramelos.
Área13: Cristalerla y ferreteria.			

Fuente: Tabla proporcionada por el área de bodega principal.



2.3. ÁREAS FÍSICAS.

2.3.1 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.

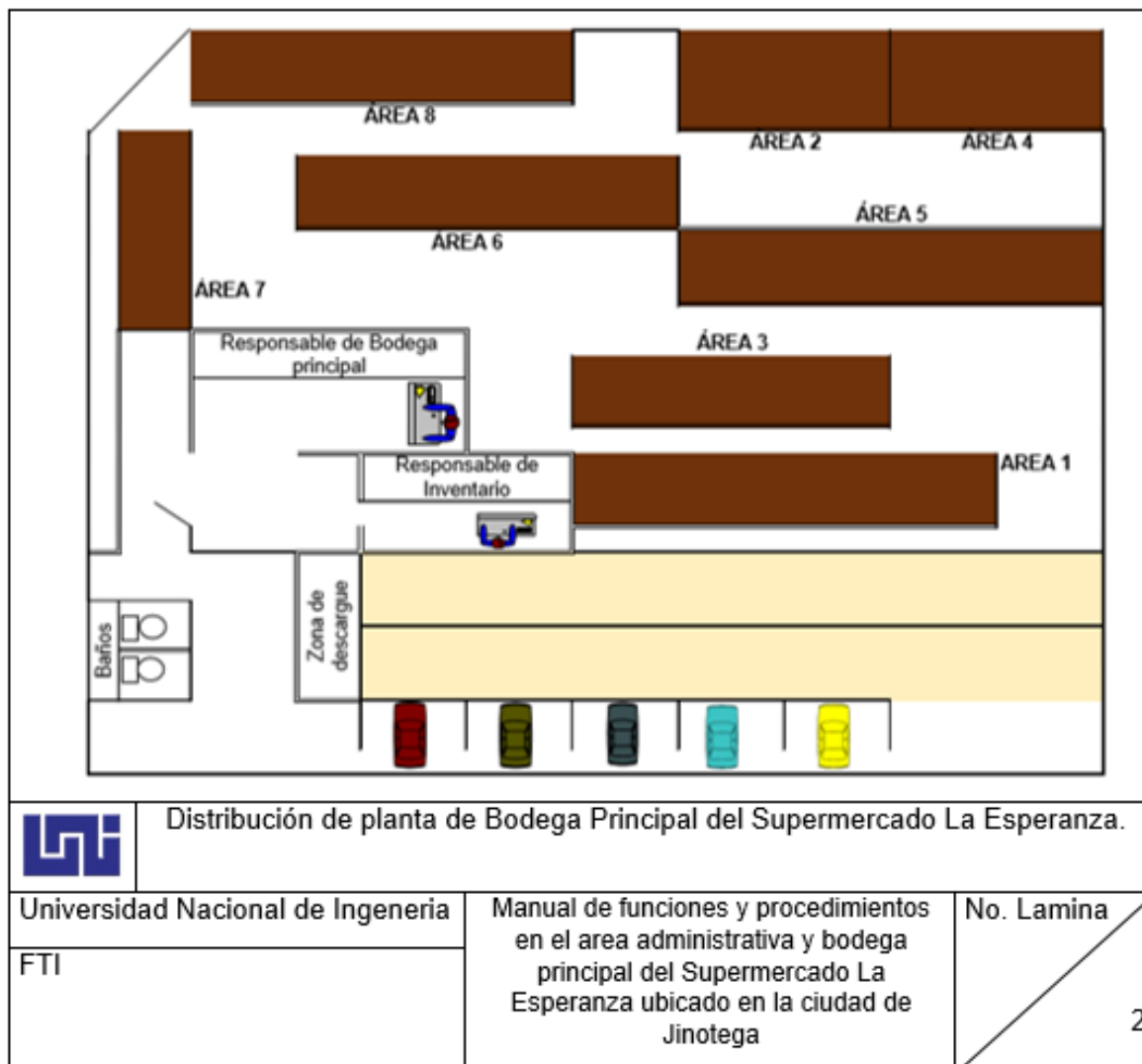


Fuente: Elaboración Propia.



2.3.2. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA DE BODEGA PRINCIPAL

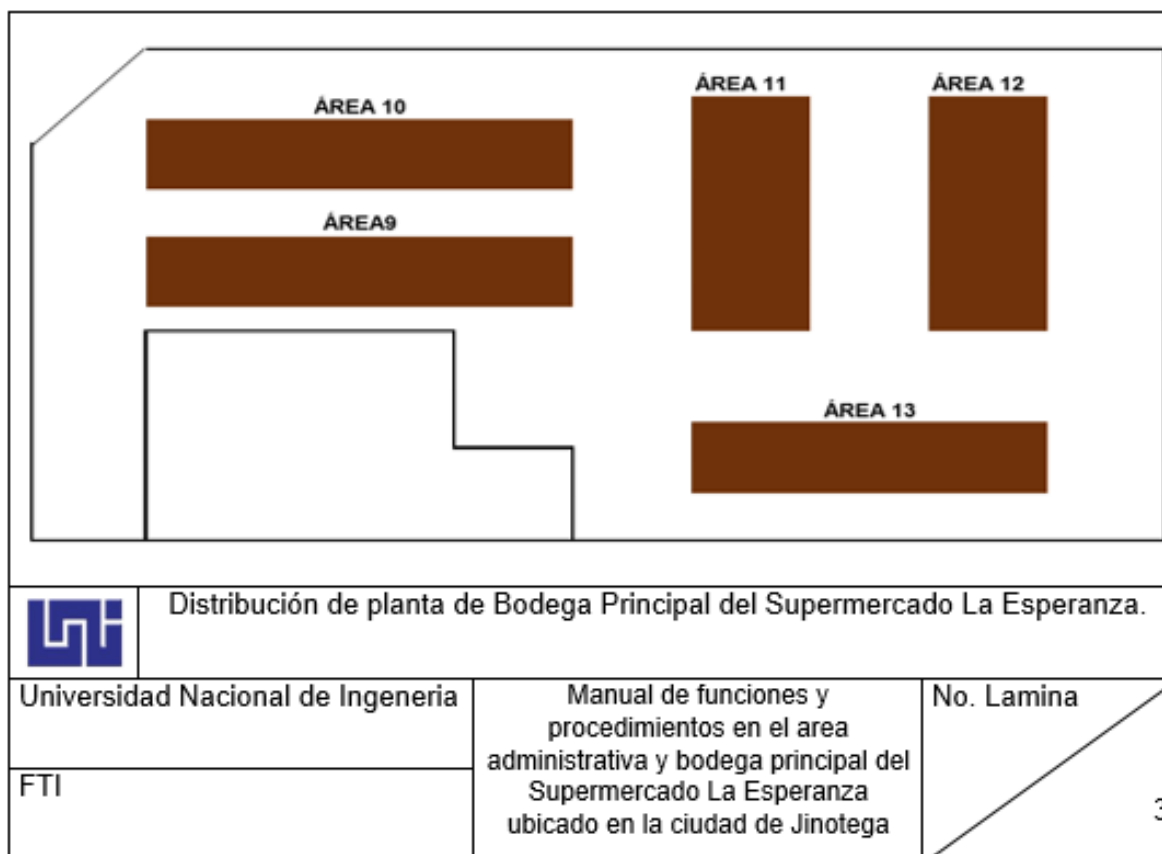
PRIMERA PLANTA



Fuente: Elaboración Propia.



SEGUNDA PLANTA



Distribución de planta de Bodega Principal del Supermercado La Esperanza.

Universidad Nacional de Ingeniería	Manual de funciones y procedimientos en el area administrativa y bodega principal del Supermercado La Esperanza ubicado en la ciudad de Jinotega	No. Lamina
FTI		3

Fuente: Elaboración Propia.



2.4. INVENTARIO DE EQUIPOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y BODEGA PRINCIPAL.

Los principales equipos que utiliza el área administrativa para el cumplimiento diario de sus funciones son los siguientes:

GERENCIA	RRHH	CONTABILIDAD	COMERCIALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none">•2 computadoras•2 impresoras•2 telefonos	<ul style="list-style-type: none">•3 computadoras•1 impresora•1 fotocopidora•2 telefonos•1 impresora de recibos	<ul style="list-style-type: none">•5 computadoras•1 impresora•1 impresora de recibo	<ul style="list-style-type: none">•3 computadoras•1 impresora de recibo•1 impresora de tickets•1 impresora

Fuente: Tabla proporcionada por Gerencia – Supermercado La Esperanza.

Los equipos utilizados en bodega principal para los registros y traslados de mercadería son los siguientes:

BODEGA PRINCIPAL
<ul style="list-style-type: none">• 2 computadoras• 1 impresora• 2 impresoras de recibo• 8 hand hell• 3 teléfonos• 2 vehiculos encargados de trasladar mercadería.

Fuente: Tabla proporcionada por Gerencia – Supermercado La Esperanza.

La comunicación entre el área administrativa y bodega principal se realiza a través de vía telefónica y correos internos entre los responsables de áreas para las distintas diligencias del supermercado y siempre velando por el cuido de los equipos y vehículos asignados.



2.5. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En la actualidad el supermercado La Esperanza no cuenta con una estructura organizativa claramente definida para el área administrativa y para bodega principal, no están establecidos los niveles de autoridad y dependencia lo cual crea confusiones en las líneas de mando.

Al tener en cuenta la realidad existente y las necesidades planteadas por la empresa se elaboró una propuesta de estructura organizativa que facilite el buen desempeño de la empresa.

La siguiente tabla muestra los cargos que cuenta actualmente el supermercado La Esperanza en el área administrativa y bodega principal.

ADMINISTRACIÓN	
Cargo	No de trabajadores
Gerente General	1
Asistente de Gerencia	1
Responsable de RRHH	1
Auxiliar de RRHH	2
Responsable de Contabilidad	1
Auxiliar de Contabilidad	5
Responsable de Comercialización	1
Auxiliar de Compras	1
Auxiliar de Digitación	2
Total	15 Trabajadores

Fuente: Tabla proporcionada por RRHH – Supermercado La Esperanza.



BODEGA PRINCIPAL	
Cargo	No de trabajadores
Responsable de Bodega	1
Responsable de traslado de mercadería	1
Auxiliar de traslado de mercadería	5
Responsable de Inventario	1
Auxiliar de Inventario	2
Responsable de recibimiento de mercadería	1
Auxiliar de Recibimiento de mercadería	1
Conductor	2
Total	14 Trabajadores

Fuente: Tabla proporcionada por RRHH – Supermercado La Esperanza.

2.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA

A continuación, se presenta un listado de las unidades existente en la estructura orgánica del supermercado La Esperanza en las áreas a evaluar, según su orden de jerarquía y área de especialización.

Órgano de Dirección Superior.

Gerente General.

Órgano de Dirección Intermedia.

Responsable de RRHH

Responsable de Contabilidad

Responsable de Comercialización.

Responsable de Bodega principal



Órgano de Apoyo.

Auxiliar de RRHH

Auxiliar de Contabilidad

Auxiliar de Compras

Auxiliar de Digitación.

Órgano Operativo.

Responsable de traslado de mercadería

Auxiliar de traslado de mercadería

Responsable de inventario

Auxiliar de inventario

Responsable de recibimiento de mercadería

Auxiliar de recibimiento de mercadería

Conductor

Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

En el supermercado La Esperanza la mayor autoridad está representada por la Gerente General quien ejerce autoridad sobre todos los órganos de dirección intermedia, apoyo y operativo.

La gerente general es la máxima responsable del cumplimiento empresarial y funcional de la empresa, es la encargada de aprobar y comunicar el plan de negocio de la empresa a todo el personal, lo cual incluye las estrategias generales de acción de la empresa.

Los órganos de dirección intermedia (Responsables de áreas) mantienen comunicación fluida con Gerencia, a quien reporta y reciben orientaciones generales sobre políticas y estrategias de desarrollo.



Los órganos de dirección intermedia poseen autoridad y responsabilidad gerencial hacia el personal a cargo, con el fin de desarrollar las metas de cada una de las áreas.

Los órganos de apoyo y operativos mantienen una relación de intercambio de información entre sí. Todos tienen la oportunidad de realizar comunicación directa con Gerencia, según le sean solicitadas o se consideren necesarias, informando al mismo tiempo a su responsable de área.

2.7. ORGANIGRAMA

2.7.1. Descripción General

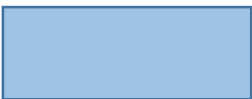


El organigrama propuesto para el Supermercado La Esperanza de acuerdo a su presentación grafica es de tipo vertical ya que en este organigrama se introduce un título en la parte superior y a partir de este se desprenden en forma de escalón los distintos niveles jerárquicos.

Es de naturaleza Macro administrativa ya que se representa gráficamente varias entidades de la empresa.

Según su contenido es de tipo Integral ya que en esta representación se dejan claros cuales son las distintas unidades dentro de la entidad y qué relación existe entre las mismas.



SIMBOLOGÍA

Entegrama		Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción. Se recomienda que todos los entegramas tengan la misma medida.
Línea de autoridad o dependencia jerárquica.		Son aquellas que relacionan jerárquicamente a los entegramas. Se identifican visualmente ya que éstas son líneas llenas y en dirección vertical.
Línea de dependencia funcional		Son aquellas que relacionan funcionalmente (por función o tarea que desempeña) los entegramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.

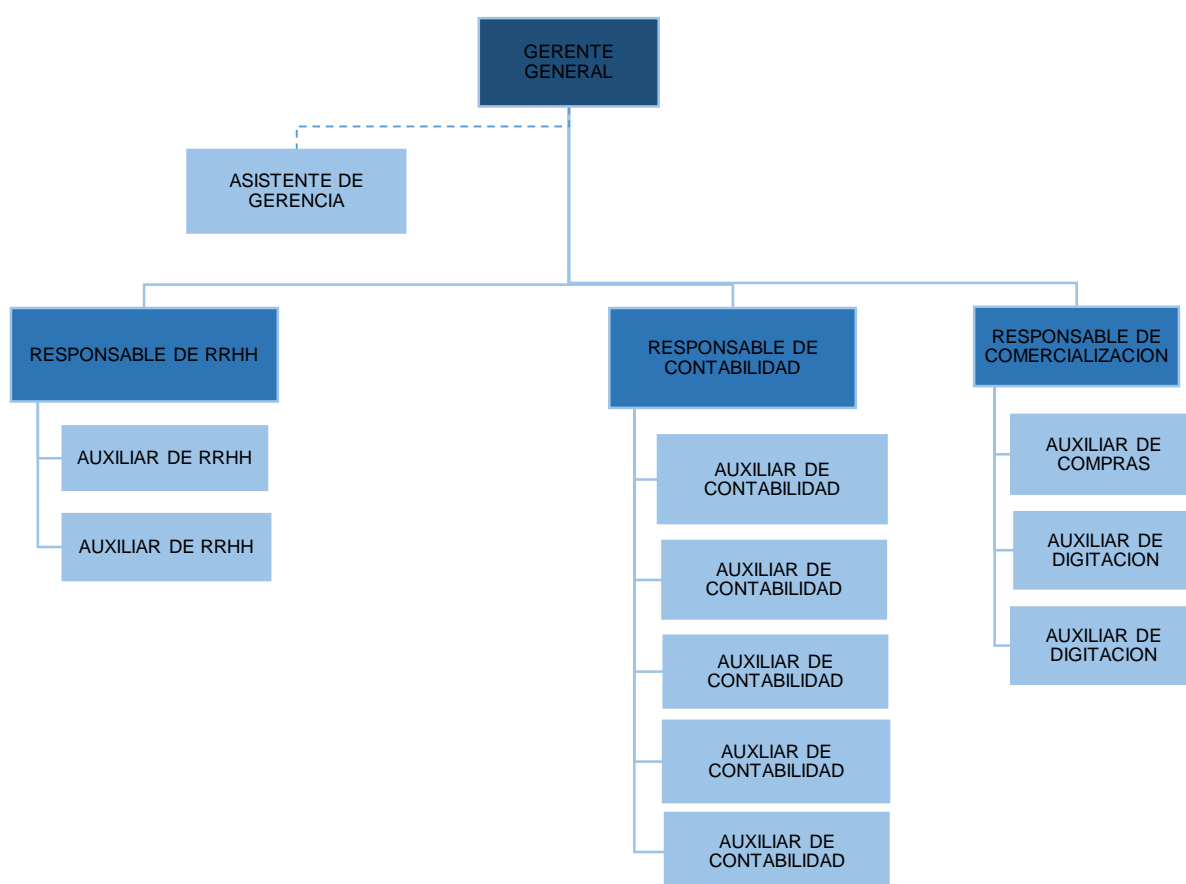
Fuente: Pérez, J., & Merino, M. (2009). Definición y Diseño de Organigrama. Obtenido de <http://definicion.de/organigrama/>



A continuación, se presentan las propuestas de organigrama para el supermercado La Esperanza:

1. Organigrama Administración.
2. Organigrama Bodega principal.
3. Organigrama General Supermercado La Esperanza.

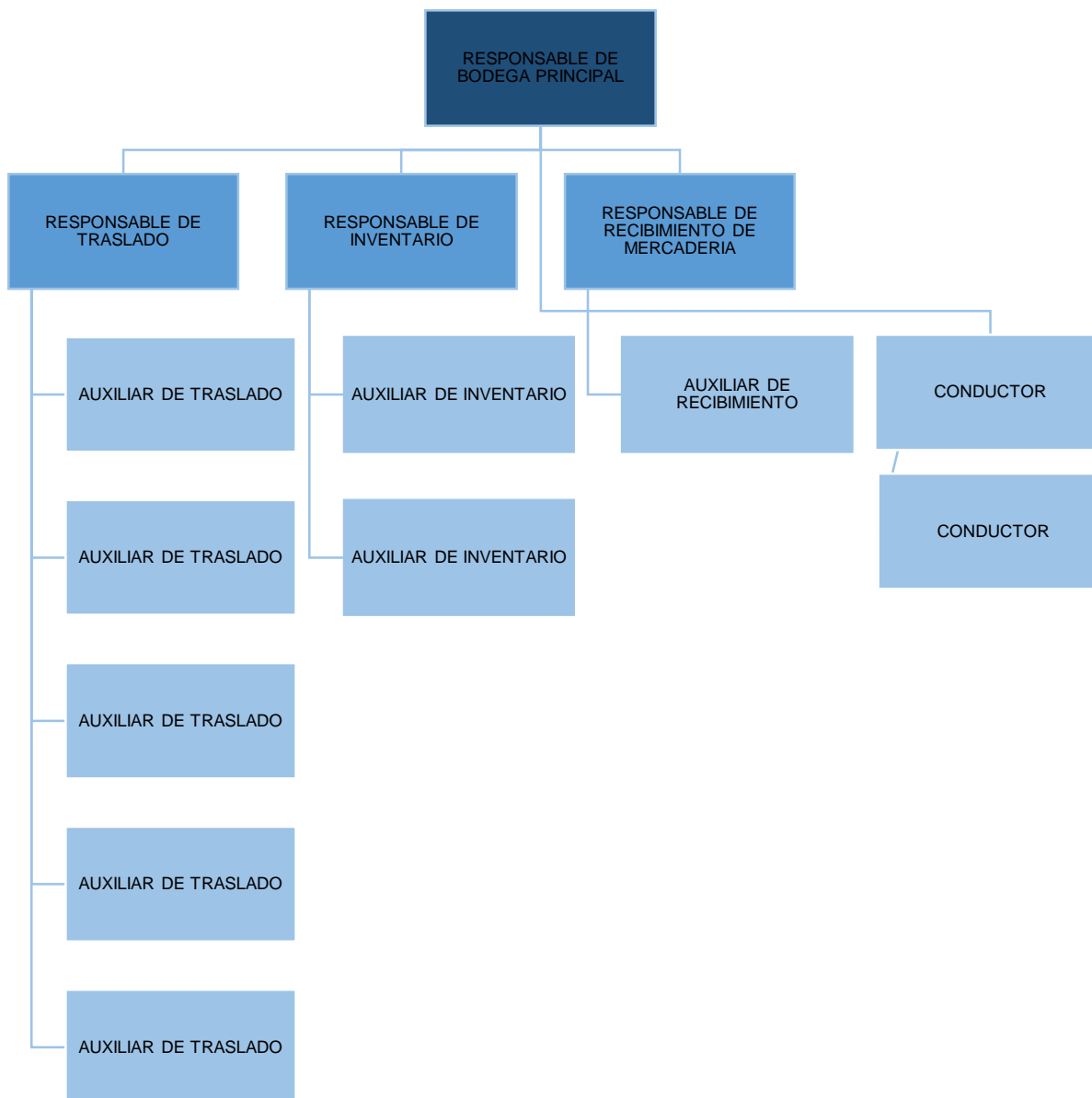
2.7.2. ORGANIGRAMA DE CARGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.



Fuente: Elaboración Propia.



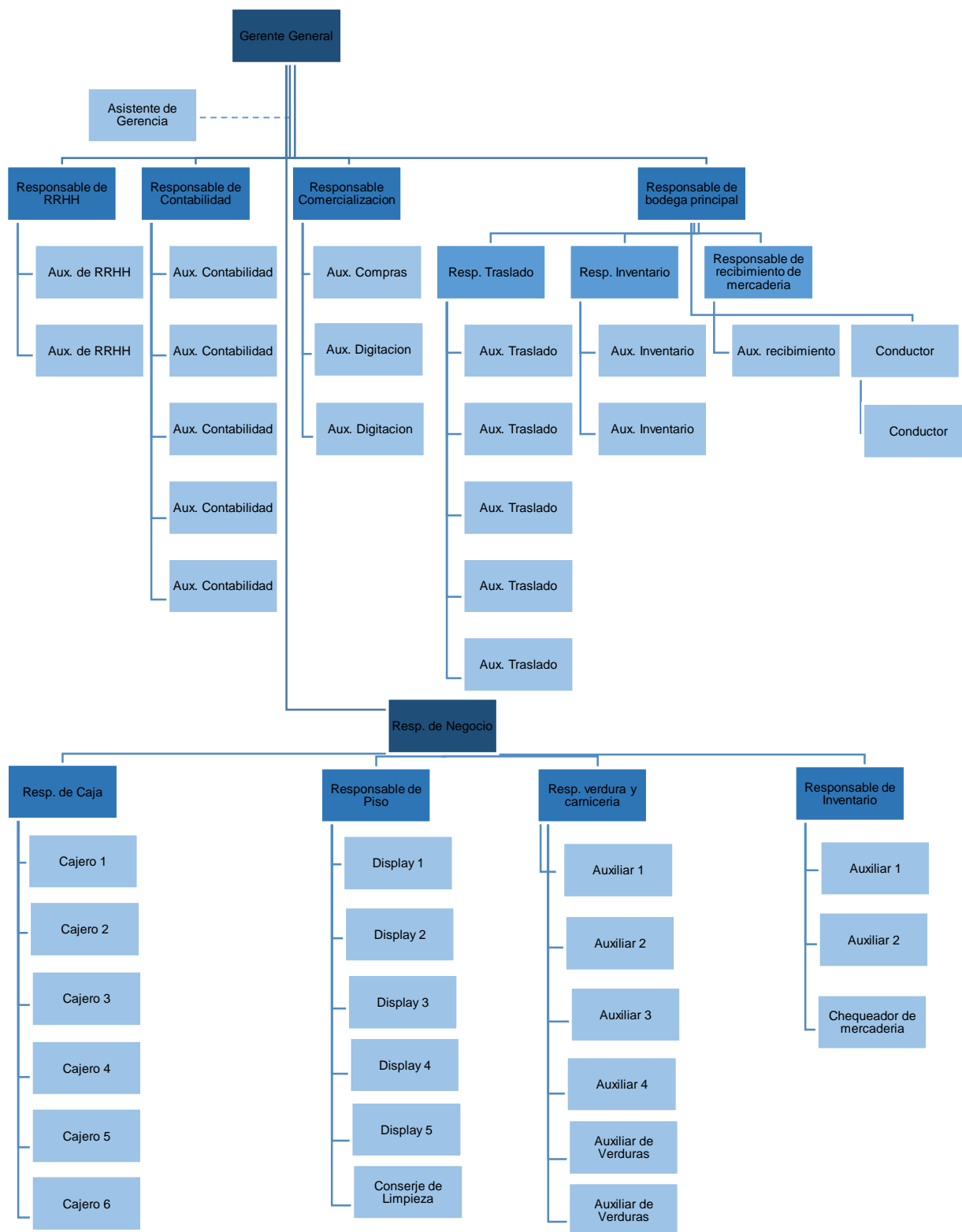
2.7.3. ORGANIGRAMA DE CARGOS EN EL ÁREA DE BODEGA PRINCIPAL.



Fuente: Elaboración Propia.



2.7.4. ORGANIGRAMA GENERAL DE SUPERMERCADO LA ESPERANZA.



Fuente: Elaboración Propia.



CAPÍTULO 3

MANUAL DE FUNCIONES



Las fichas de puestos establecidas en dicho manual están conformadas de la siguiente manera:

Se utilizó una hoja de análisis de cargo donde se recabo toda la información para establecer la identificación del cargo, las fichas están conformadas por el área a la cual dicho puesto pertenece, objetivo del puesto y la descripción de las funciones establecidas para cada puesto de trabajo, seguido de la complejidad del cargo y los requisitos para ocupar dichos puestos de trabajo.



Tabla 2 Ficha de Puesto Gerente General

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Gerente General
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	
Objetivo	
Velar por el logro de los objetivos institucionales direccionando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado, integrando todas las áreas de la empresa y el mantenimiento de una cultura motivadora que proyecte lo más altos niveles de liderazgo, eficiencia y competitividad.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Desempeñar como representante legal de la empresa.2. Direccionar y administrar la compañía.3. Elaborar planes, programas, proyectos, reglamentos, presupuestos y peticiones generales y particulares para todas y cada una de las áreas de la empresa.4. Autorizar mediante firma documentos y cheques ratificando las decisiones tomadas.5. Implementar políticas de la empresa.6. Establecer los parámetros de administración en cuando a planeación estratégica.7. Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.8. Ejercer control sobre las funciones y resultados obtenidos por los integrantes de la compañía.9. Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo mediante la colaboración, apoyo y respeto no solo de cada uno de los miembros de su grupo de trabajo sino también de la empresa.	
Competencias Laborales	



Personales <ul style="list-style-type: none">• Aptitud ante las reglas• Aptitud frente al cambio• Autocontrol y estabilidad emocional• Honestidad e integridad• Motivación• Orientación a los resultados• Reacción ante problemas• Responsabilidad	Interpersonales <ul style="list-style-type: none">• Atención, trato y respeto hacia los demás.• Colaboración• Comunicación escrita• Comunicación oral• Liderazgo• Manejo de conflictos• Relación con compañerosTrabajo en equipo
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de aprendizaje▪ Capacitación▪ Creatividad▪ Solución de problemas▪ Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">▪ Control▪ Comportamiento▪ Cuidado y protección▪ Manejo de la información▪ Planteamiento de estrategias▪ Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del Cargo	
El cargo implica tener un alto grado de responsabilidad den la toma de decisiones, compromiso, planteamiento de objetivos, diseño y puesta en marcha de la estrategia, fijación de metas y verificación del alcance de estas.	



Conocimientos Básicos o Esenciales	
Manejar temas relacionados con todas las áreas de la empresa y objetivos que cada una debe alcanzar, haciendo uso de las herramientas administrativas, normas de administración de personal: conocimientos en planeación estratégica.	
Requisitos de Estudio y Experiencia.	
Estudios	Experiencia
Contar con educación de nivel superior en Economía, Administración de empresas, Ingeniería Industrial o Carreras afines.	Mínimo dos años de experiencia en empresas del mismo sector o en labores afines al cargo
Adiestramiento	
Se requiere para ejercer este cargo mínimo de cuatro meses para conocer las actividades de la empresa y la manera como esta deben ser llevadas a cabo por los colaboradores, familiarizarse con las actividades que implica su cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 3 Ficha de Puesto Asistente de Gerencia

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Asistente de Gerencia.
Área:	Área Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Objetivo	
Reducir la carga de trabajo del gerente, para que los procedimientos y operaciones del supermercado ocurran de forma eficiente.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Proporciona apoyo en las áreas administrativas del Gerente.2. Redactar cartas.3. Manejo de correspondencia del Gerente.4. Manejo de agenda del gerente.5. Organizar y mantener archivos en papel o digitalizados.6. Proveer información vía telefónica entre otras.	
Competencias Laborales	
Personales <ul style="list-style-type: none">• Aptitud ante las reglas• Honestidad e integridad• Motivación• Responsabilidad	Interpersonales <ul style="list-style-type: none">• Atención, trato y respeto hacia los demás.• Colaboración• Comunicación escrita• Comunicación oral• Relación con compañeros
Complejidad del cargo	
Ser organizada y responsable, trabajar bajo presión.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Tener conocimiento de paquete office, redacción y recepción de documentos.	



Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Lic. En Administración de Empresas, Ing. Industrial y/o carreras afines.	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de 3 meses de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 4 Ficha de Puesto Responsable de RRHH

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Responsable de Recursos Humanos
Área:	Área Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Objetivo	
Planificar, coordinar, controlar la administración del personal, liderando procesos de cambios para lograr un trabajo hábil, motivado y flexible para contribuir a la eficiencia y eficacia del desarrollo del supermercado.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Supervisar el área.2. Realizar Contrataciones.3. Revisar de planillas.4. Calendarización de cumpleaños de la empresa.5. Programar traslado de personal entre las sucursales.6. Actualización de información gubernamental sobre lo referente a las leyes del CT Vigente.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo



Complejidad del cargo	
Manejar leyes laborales, procesos operativos (nominas, reportes INSS, manejo del personal) liderazgo para formación de equipo de trabajo.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Tener conocimiento de paquete office, tener conocimiento	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Requiere Lic. Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Lic. En Psicología o carreras afines.	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de un mes de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 5 Ficha de Puesto Auxiliar de RRHH 1

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar de Recursos Humanos 1
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de Recursos Humanos
Objetivo	
Brindar apoyo en el desarrollo de la administración de recursos humanos, a través de la aplicación de técnicas administrativas y políticas del área, a fin de mantener un ambiente laboral favorable que proporcione el desarrollo humano e intelectual para alcanzar el logro de los objetivos de la empresa.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar análisis crediticio.2. Ingresar nuevo personal al marcador.3. Ingresar nuevo personal a planilla.4. Elaborar liquidaciones y pre-liquidaciones.5. Elaborar planillas y planilla INSS.6. Actualizar formato de prestaciones sociales.7. Realizar informes mensuales (liquidaciones, prestamos, pre-liquidaciones etc.).	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	



Responsable de la administración de las actividades operativas, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial, realizando informes sobre procesos o trámites efectuados.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Requiere conocimiento de paquete office y poseer conocimiento de legislación laboral.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Requiere un nivel superior en Administración de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Industrial o carreras afines.	Mínimo de un año ejerciendo cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere mínimo de un mes de inducción y capacitación para familiarizarse con el cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 6 Ficha de Puesto Auxiliar de RRHH 2

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar de Recursos Humanos 2
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de Recursos Humanos
Objetivo	
Brindar apoyo en el desarrollo de la administración de recursos humanos, a través de la aplicación de técnicas cuantitativas y políticas del área, a fin de mantener un ambiente laboral favorable que proporcione el desarrollo humano e intelectual para alcanzar el logro de los objetivos del supermercado.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar asistencia del personal.2. Realizar cálculo de vacaciones pagadas o descansadas.3. Elaborar cuenta de colaboradores.4. Elaborar planilla general, planilla de días extraordinarios, planilla de horas extraordinarias.5. Contabilizar planilla general.6. Realizar informe de prestaciones sociales y ausencias injustificadas.7. Realizar contabilización de liquidaciones.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo



Complejidad del cargo	
Responsable de la administración de las actividades operativas, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Requiere de manejo de paquete de office, poseer conocimiento de legislación laboral.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Requiere de un nivel superior en Administración de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Industrial, o carreras afines.	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de un mes de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 7 Ficha de Puesto Responsable de Contabilidad

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Responsable de Contabilidad
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Objetivo	
Efectuar el manejo y control de la cartera de la empresa manteniendo actualizada la información correspondiente a gastos y a los pagos realizados a proveedores.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Relacionar y verificar las consignaciones de la empresa.2. Recibir y verificar la facturación relacionada y despachada del día inmediatamente anterior.3. Entregar facturas y relación de pagos de los proveedores.4. Manejar y controlar los inventarios.5. Revisar las facturas de los proveedores.6. Revisar ajustes de inventario.7. Revisar liquidación y préstamos personales.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo.



Complejidad del cargo	
La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad en la toma de decisiones que es quien realiza las autorizaciones de gastos ocasionados, las actividades del recaudo de dinero proveniente de ganancias, manejo y control de inventario y mantenimiento de las instalaciones locativas.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Posee conocimientos y experiencia en el manejo de temas financieros y contables de una empresa, manejo de Excel, conocimientos en informática y sistemas de información.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Debe contar con educación de nivel superior en Economía, Administración de empresas, contaduría, ingeniería Industrial o carreras afines.	Mínimo de un año desempeñando labores afines del cargo.
Adiestramiento	
Requiere mínimo de tres meses para familiarizarse con el cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 8 Ficha de Puesto Auxiliar Contable 1

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar Contable 1
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de contabilidad
Objetivo	
Realizar actualizaciones de las diferentes cuentas, revisar, clasificar y registrar documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en el supermercado.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Actualizar cuentas bancarias.2. Revisar programación de pagos de Cheques (CK) y facturas pendientes.3. Revisar y contabilizar de arqueos.4. Realizar entrega de papelería membretada.5. Contabilizar nota de débito.6. Realizar y contabilizar transferencias bancarias.7. Contabilizar pagos de nóminas.8. Contabilizar pagos de tarjetas de crédito.9. Realizar y contabilizar pago de préstamos.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo



Complejidad del cargo	
Desarrollar actividades preestablecidas para cumplir con los objetivos del cargo	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Poseer conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados con el área financiera y contabilidad general de una empresa, manejo de Excel, conocimientos en informática y sistema de información.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Administración de empresas, Lic. En Contabilidad, Ingeniera Industrial o carreras afines.	Mínimo un año desempeñando labores afines al cargo.
Adiestramiento	
Requiere mínimo de un mes de inducción y capacitación para familiarizarse con las funciones a realizar.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 9 Ficha de Puesto Auxiliar Contable 2

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar Contable 2
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de contabilidad
Objetivo	
Efectuar la elaboración de Cheques (CK) revisar, clasificar y registrar documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en el supermercado.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar cheques a proveedores.2. Llevar el control de cabeceras y gestión de cobros de pagos de espacios.3. Realizar actualizaciones de la programación.4. Actualizar el control de chequera.5. Revisar estados de cuentas con proveedores.6. Conciliación de facturas físicas vs sistema.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo



Complejidad del cargo	
Desarrollar actividades preestablecidas para cumplir con los objetivos del cargo.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Poseer conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados con el área financiera y contabilidad general de una empresa, manejo de Excel, conocimientos en informática y sistema de información.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Administración de empresas, Lic. En Contabilidad, Ingeniera Industrial o carreras afines.	Mínimo un año desempeñando labores afines al cargo.
Adiestramiento	
Requiere mínimo de un mes de inducción y capacitación para familiarizarse con las funciones a realizar.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 10 Ficha de Puesto Auxiliar Contable 3

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar Contable 3
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de contabilidad
Objetivo	
Efectuar conciliaciones de las diferentes cuentas bancarias, revisar, clasificar y registrar documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en el supermercado.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Conciliar y contabilizar préstamos.2. Revisar y contabilizar rendiciones de cuenta.3. Conciliar cuentas Bancarias.4. Realizar conciliación de tarjetas.5. Contabilizar gastos básicos.6. Contabilizar y conciliar préstamos.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo.



Complejidad del cargo	
Desarrollar actividades preestablecidas para cumplir con los objetivos del cargo	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Poseer conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados con el área financiera y contabilidad general de una empresa, manejo de Excel, conocimientos en informática y sistema de información.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Administración de empresas, Lic. En Contabilidad, Ingeniera Industrial o carreras afines.	Mínimo un año desempeñando labores afines al cargo.
Adiestramiento	
Requiere mínimo de un mes de inducción y capacitación para familiarizarse con las funciones a realizar.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 11 Ficha de Puesto Auxiliar Contable 4

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar contable 4
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de contabilidad
Objetivo	
Apoyo arqueos, aplicación de IVA, proceso de revisión de activo exacto según las áreas donde se encuentren los activos y presentar informe y auxiliar de deducciones de pagos y cobranza de las cuenta subsidiadas en el área contable del supermercado.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Revisar y contabilizar arqueos.2. Revisar documentos descuadrados.3. Realizar reclasificación de IVA.4. Contabilizar depreciación de activos fijos, mobiliarios y equipos.5. Realizar reclasificación de cuentas por cobrar y pagar.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	
Mantener arqueos de personales por fecha y hora, documentos de cuentas según cobranza y pagos de las misma, responsable del manejo de aplicación de IVA.	



Conocimiento Básico o Esenciales	
Poseer conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados con el área financiera y contabilidad general de una empresa, manejo de Excel, conocimientos en informática y sistema de información.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Lic. en Administración, Contaduría o carrera a fines.	Mínimo un año desempeñando labores afines al cargo.
Adiestramiento	
Requiere mínimo de tres meses para conocer las actividades de la empresa y la manera como estas deben ser llevadas a cabo por los colaboradores.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 12 Ficha de Puesto Auxiliar Contable 5

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar Contable 5
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de contabilidad
Objetivo	
Brindar apoyo en la revisión de cuentas, pagos de aplicación de INSS, manejo de sistemas operativos del supermercado.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.2. Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emitir informe de los resultados3. Revisar documentos descuadrados.4. Realizar cotización de dólar para cambios en sistema.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	
Mantener en libros cuentas de ingresos y egresos del supermercado, cotizar cambio de dólar a moneda córdoba según el devalúo de la misma bajo el régimen del Banco Central.	



Conocimiento Básico o Esenciales	
Poseer conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados con el área financiera y contabilidad general de una empresa, manejo de Excel, conocimientos en informática y sistema de información..	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Lic. en Administración, Contaduría o carrera a fines.	Mínimo un año desempeñando labores afines al cargo.
Adiestramiento	
Requiere mínimo de tres meses para conocer las actividades de la empresa y la manera como estas deben ser llevadas a cabo por los colaboradores.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 13 Ficha de Puesto Responsable de Comercialización

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Responsable de comercialización
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Objetivo	
Elaborar planes estratégicos de crecimiento y mejoras para el supermercado, desarrollando técnicas de mercadotecnia apropiadas al entorno laboral, garantizando el aumento y crecimiento anual de las ventas, brindando una total satisfacción a los clientes.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar hojas de repartición de productos.2. Realizar reportes de ventas.3. Revisar y solicitar el conteo de empresas que no tienen promotores de venta.4. Realizar comparativo de pedidos contra traslados.5. Revisar planes de crecimientos presentados por las empresas proveedoras.6. Realizar órdenes de compras.7. Revisar pedidos a proveedores.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo.



Complejidad del cargo	
Mantener actualizados los precios de los distintos productos, realizar compras de facturas, actualizar la información constante en la base de datos.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Tener conocimientos sobre técnicas de marketing, manejo de base de datos, Word, Excel, normas de administración de personal, temas relacionados con el área de comercio o publicidad.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Contar con un nivel de estudio superior en Marketing, Técnico en contabilidad o carreras afines.	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de un mes de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 14 Ficha de puesto Auxiliar de Compras

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar de Compras
Área:	Administración
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de Comercialización
Objetivo	
Realizar compras de facturas y actualizaciones de precios de los productos que se ofrecen en el supermercado	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar actualización de lista de precio.2. Elaborar códigos nuevos de productos.3. Revisar diferencias de precios con proveedores.4. Actualizar cambios de presentación de productos.5. Actualizar precios bajos, altos, promociones y descuentos.6. Realizar unificación de códigos.7. Realizar reporte de productos de más y de menos.8. Realizar reporte de compras por productos.9. Realizar hojas de rotación.10. Realizar corrección de órdenes de compras.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo



Complejidad del cargo	
Mantener actualizados los precios de los distintos productos, realizar compras de facturas correctamente, actualizar la información constantemente en la base de datos.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Manejar temas relacionadas con marketing, conocimiento de Word, Excel, base de datos	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Contar con un nivel superior en Marketing, Administración de empresas o Técnico en Contabilidad o carreras afines.	Mínimo de un año desempeñando cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere de un mes de inducción o capacitación para desarrollar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 15 Ficha de Puesto Auxiliar de Digitación

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar de Digitación
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de Comercialización
Objetivo	
Ingresar al sistema las compras realizadas a las empresas para que se realicen los pagos correspondientes.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar compras de facturas.2. Realizar entradas y salidas de mercadería.3. Realizar importación y exportación de datos.4. Actualizar y realizar reporte de facturas.5. Revisar la cuadratura de compras por empresa proveedoras.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	
Realizar compra de facturas y la cuadratura de las mismas, elaborar distintos reportes de precios y facturas.	



Conocimiento Básico o Esenciales	
Manejar paquete office, conocimientos de temas relaciones con el área de compras, manejar sistemas de logística.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Contar con un alto nivel en Administración de empresas, Ingeniería industrial, Técnico en contabilidad o carreras afines.	Mínimo de un año desempeñando Labores afines al cargo.
Adiestramiento	
Requiere mínimo de un mes de inducción y capacitación para familiarizarse con el cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 16 Ficha de Puesto Responsable de Bodega

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Responsable de Bodega
Área:	Operativa
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Objetivo	
Supervisar los movimientos de mercadería en bodega, incluyendo las actividades, ordinarias y jornada laboral de su personal a cargo.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Supervisar que los productos se encuentran en sus áreas correspondientes.2. Supervisar el recibimiento de mercadería de los proveedores y sucursales e introducir productos nuevos.3. Garantizar la solicitud de mercadería para rellenar el supermercado y demás establecimientos.4. Supervisar la entrega de documentación al área de compras.5. Supervisar la documentación realizada en bodega.6. Supervisar el reporte de productos vencidos y próximos a caducar.7. Supervisar los conteos de los productos.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	



Supervisar que se reciba la mercadería correctamente, toma de decisiones, supervisar personas a cargo, crear espíritu de trabajo entre los colaboradores.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Manejo de paquete office.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Requiere bachiller	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de un mes de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 17 Ficha de Puesto Responsable de Traslado de Mercadería

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Responsable de traslado de mercadería.
Área:	Bodega Principal
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de Bodega Principal.
Objetivo	
Realizar correctamente los distintos movimientos de mercadería.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Supervisar traslado de mercadería para supermercado.2. Mantener el orden y limpieza de bodega.3. Reportar productos vencidos y próximos a caducar.4. Rotar lo productos que se encuentran almacenados en base a sus fechas de vencimiento.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	
Realizar cuidadosamente los traslados y mantener el buen estado de los productos del área asignada.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Manejo de paquete office.	



Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Requiere Bachiller	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de un mes de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 18 Ficha de Puesto Auxiliar de Traslado

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar de Traslado
Área:	Bodega Principal
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de Traslado de mercadería
Objetivo	
Controlar y registrar en sistema la mercadería solicitada y mantener el buen estado de los productos al momento de su traslado.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Mantener el orden y limpieza de la bodega.2. Realizar apartado de mercadería.3. Realizar paquetes de productos de la pesa.4. Reportar productos vencidos y próximos a caducar.5. Dar rotación a los productos que se encuentran almacenados en base a sus fechas de vencimientos.6. Realizar traslado de mercadería al supermercado.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	
Mantener la mercadería en buen estado, preparar pedido en tiempo y forma haciendo uso del hand hell.	



Conocimiento Básico o Esenciales	
Manejo de paquete office.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Requiere Bachiller	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de un mes de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 19 Ficha de Puesto Responsable de Inventario de Bodega

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Responsable de inventario de Bodega
Área:	Bodega Principal
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de Bodega
Objetivo	
Analizar y controlar los movimiento de mercadería solicitados por las sucursales, clientes y promotores de venta	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar módulos de importación.2. Realizar depuración de negativos.3. Realizar verificación de diferencias aplicadas.4. Realizar traslado de inventario.5. Realizar entrada y salida de inventario.6. Hacer ajuste de reversión de las sucursales.7. Realizar ajuste en cero a promotores de venta.8. Realizar comparativo de existencia de productos en el supermercado con bodega.9. Entregar reporte de productos vencidos y próximos a caducar.10. Realizar ajuste de inventario.11. Realizar plan de conteo asignado para los colaboradores.	
Competencias Laborales	



Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	
Realizar los movimientos de mercadería en el sistema correctamente, realizar con rapidez y precisión cálculos numéricos.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Manejo de paquete office, conocimiento en manejo y control de inventario.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Técnico en contabilidad o carreras afines.	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de un mes de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 20 Ficha de Puesto Auxiliar de Inventario de Bodega

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar de Inventario de Bodega
Área:	Bodega Principal
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de Inventario
Objetivo	
Apoyar al responsable de Inventario al momento de recibir la mercadería en Bodega y a la vez almacenarla, haciendo la revisión de la misma para verificar que lo solicitado a los proveedores sea entrega de acuerdo al pedido.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar conteo de mercadería recibida por los proveedores.2. Realizar ajuste de mercadería recibida.3. Dar seguimiento a mercadería (faltantes).4. Apoyo a otras áreas (traslado de mercadería).	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	
Llevar orden del manejo de mercadería según entrega y almacenamiento.	
Conocimiento Básico o Esenciales	
Manejar paquete de office.	



Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Requiere Bachiller	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de un mes de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 21 Responsable de Recibimiento de Mercadería

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Responsable de Recibimiento de Mercadería.
Área:	Bodega Principal
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de bodega principal
Objetivo	
Recibir mercadería correctamente cumpliendo con todos los requisitos establecidos por el supermercado.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Supervisar recibimiento de mercadería.2. Mantener el orden y limpieza de la bodega.3. Reportar productos vencidos y próximos a vencer.4. Realiza entrega de facturas al área de comprar en tiempo y forma.5. Rotar el producto que se encuentran almacenados en base a sus fechas de vencimiento.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	
Recibir correctamente los pedidos de mercadería por parte de los proveedores y sucursales.	



Conocimiento Básico o Esenciales	
Manejo de paquete office.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Requiere Bachiller	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de un mes de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 22 Ficha de Puesto Auxiliar de Recibimiento de Mercadería

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Auxiliar de Recibimiento de Mercadería.
Área:	Bodega Principal
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de Recibimiento de mercadería
Objetivo	
Apoyar con el recibimiento de mercadería según entrega y pedidos solicitados a los proveedores por el supermercado.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Recibir Mercadería.2. Reportar fecha de vencimiento de los productos recibidos por los pedidos solicitados a los proveedores.3. Seleccionar mercadería vencida y apartar de los pedidos entregados.4. Archivar facturas de proveedores.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	
Seleccionar y verificar según facturas recibimiento de mercadería para mantener estados de almacenamiento del mismo por fecha de entrega y vencimiento de los productos.	



Conocimiento Básico o Esenciales	
Manejo de paquete office.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Requiere Bachiller.	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de un mes de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 23 Ficha de Puesto Conductor

Manual de Funciones y Competencias Laborales	
Identificación del Cargo	
Cargo:	Conductor
Área:	Bodega Principal
Cargo del Jefe Inmediato	Responsable de Bodega Principal.
Objetivo	
Operar la unidad vehicular y distribuir la mercadería solicitada por los clientes y demás sucursales del supermercado.	
Descripción de las funciones principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Verificar el estado de los vehículos que se utilizan para el transporte diariamente.2. Mantener el orden y limpieza de la bodega.3. Entregar y recibir mercadería.4. Brindar apoyo en el descargue de mercadería.	
Competencias Laborales	
Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aprendizaje• Capacitación• Creatividad• Solución de problemas• Toma de decisiones	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Control• Comportamiento• Cuidado y protección• Manejo de la información• Planteamiento de estrategias• Resultados y medioambiente de trabajo
Complejidad del cargo	
Reportar anomalías en el estado de vehículos de transporte diariamente (si las hay), entregar mercadería correctamente.	



Conocimiento Básico o Esenciales	
Conducción.	
Requisitos de Estudio y Experiencia	
Estudio	Experiencia
Requiere Bachiller	Mínimo de un año en desempeñar cargos similares.
Adiestramiento	
Requiere Mínimo de un mes de capacitación para manejar las actividades del cargo.	

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO 4

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



Las fichas de procedimientos establecidas en el manual de procedimientos están conformadas de la siguiente manera:

En la primera ficha de procedimiento se estableció: Descripción General, objetivo del procedimiento, alcance, periodicidad con que se realiza cierto procedimiento y marco legal.

En la segunda ficha de procedimiento se estableció: propósito del procedimiento, personal involucrado y los recursos tales como: tecnológicos, humanos y logísticos.

En la tercera ficha de procedimiento se establecieron los responsables involucrados en el procedimiento, actividades y documentos que lo conforman para establecer el flujograma correspondiente.



4.1. RECURSOS HUMANOS



4.1.1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos especializándose en el área de Recursos Humanos fue elaborado para Supermercado La esperanza, dirigido a satisfacer las necesidades de orden y de calidad en las operaciones de Administración de Personal.

El Manual, es un documento orientado a los funcionarios y empleados para que estos se identifiquen con él, convertirse a su vez en un instrumento de la Gerencia y en permanencia para facilitar el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores de la empresa, haciendo la correcta e ideal administración de sus Recursos Humanos.

4.1.2. OBJETIVO

Cumplir la mayor facilidad o actitud todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del Supermercado La Esperanza.

4.1.3. PROPÓSITO

Su propósito será mejorar las contribuciones productivas del personal a la empresa, que estos sean responsable desde su vista estratégico, ético y social. La práctica de la administración de recursos humanos, los gerentes logran sus metas cuando se proponen alcanzar fines claros, cuantificables, estos objetivos equivales a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

- Reconocer fundamentalmente que la administración de los recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito del Supermercado.
- Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a niveles apropiado para la necesidad del supermercado.
- Responder de forma ética y social de los desafíos que presenta el supermercado reducir la demanda y tensiones que la sociedad pueda tomar del negocio o bien del supermercado.



4.1.4. GLOSARIO

FORMATO DE SOLICITUD DE PUESTO: Documento por medio el cual el jefe de área y/o jefe inmediato solicita al departamento de Recursos Humanos, personal para vacante disponible de trabajo.

HOJA DE VIDA (CV): Carta de presentación del aspirante, el cual es un resumen escrito y ordenado de su capacitación profesional y de su experiencia laboral.

CONTRATO DE TRABAJO: Documento en el cual refleja un acuerdo entre empresa y trabajador, por el que éste se obliga a prestar determinados servicios.

FORMATO DE SOLICITUD DE VACACIONES: Documento que permite a un colaborador de la empresa solicite vacaciones que le correspondan.

ACTIVO FIJO: Es un bien tangible o intangible que son necesarios para el funcionamiento de la empresa.

RECURSOS LOGÍSTICOS: Se entenderá por aquellos medios, métodos, herramientas y materiales que se necesitaran durante una capacitación.

BIOADMIN: Es una aplicación de escritorio (en ambiente Windows) para la gestión completa de los dispositivos, empleados, horarios, registro y reportes. Puede ser usado tanto para el control de Asistencia de Empleados como el control de Acceso de Personas, se instala en un servidor dentro de una red local y agregar todas las estaciones de trabajo que se requieran dentro de la misma red local.



4.1.5. ÁRBOL DE PROCEDIMIENTO

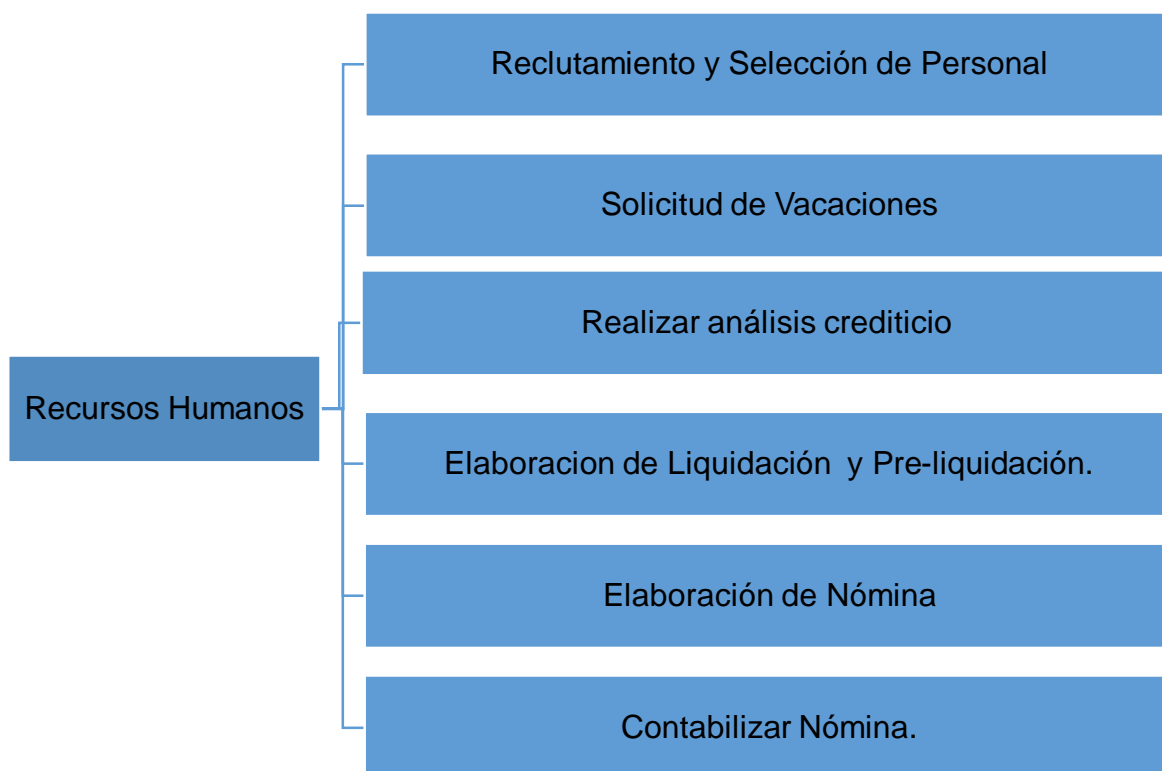






Tabla 24 Ficha de procedimiento - Reclutamiento y selección de personal

	PROCEDIMIENTO		Código: RH-001
	Reclutamiento y Selección de Personal		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Descripción	Son las actividades necesarias para el reclutamiento y selección de personal de manera interna o externa de acuerdo a las especificaciones de la vacante solicitada.		
Objetivo	Asegurar que el personal reclutado cumpla con los requisitos definidos en la descripción y perfil de puesto correspondiente.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">Recursos Humanos		
Periodicidad	Cada vez que un encargado de área realice una solicitud de cargo		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: RH-001
	Reclutamiento y Selección de Personal		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Propósito del procedimiento: El proceso de reclutamiento se realiza para obtener vacantes que cumplan con los requerimientos que se solicitan por los jefes de áreas que ofrecen una vacante dentro del supermercado.			
Alcance	Empieza: Solicitud de la Vacante por parte del Jefe de Área		
	Incluye: Realización de entrevistas		
	Termina: Candidatos seleccionados		
Proveedores Recurso Humanos	Entradas Solicitud para cubrir la vacante	Salidas Candidatos Seleccionados	Clientes Jefe de Área
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Gerencia General, Responsable de Recursos Humanos, Jefe de área.		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación			
N/A			

Fuente: Elaboración Propia

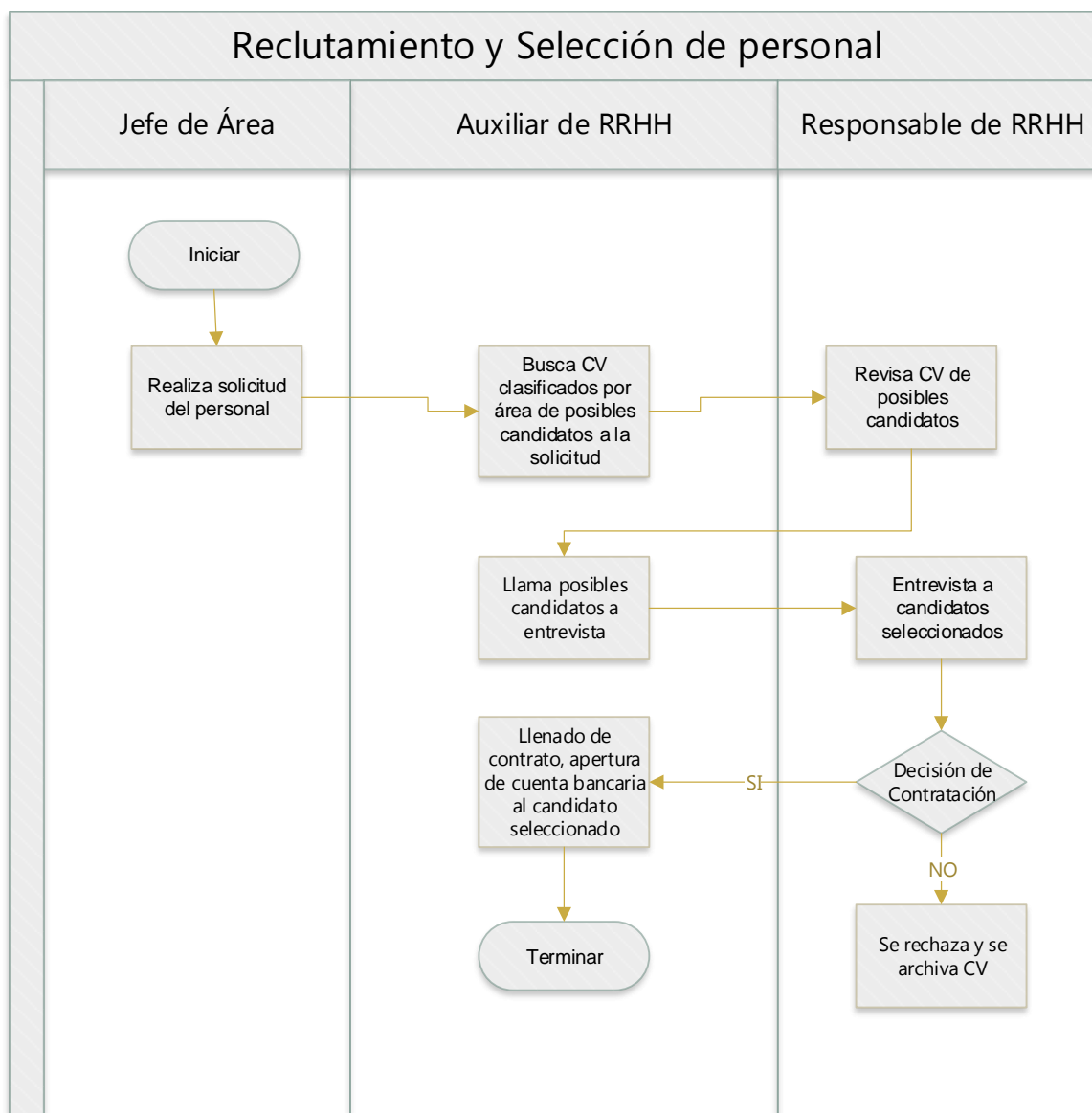


	PROCEDIMIENTO		Código: RH-001	
	Reclutamiento y Selección de Personal		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Jefe de Área	1	Realiza solicitud del personal		
Auxiliar de RR.HH.	2	Busca CV clasificados por área de posibles candidatos a la solicitud		CV de los candidatos
Responsable de RRHH	3	Revisa CV de posibles candidatos		
Auxiliar de RR.HH.	4	Llama posibles candidatos a entrevista		
Responsable de RRHH	5	Entrevista a candidatos seleccionados		CV de los candidatos
Auxiliar de RR.HH.	6	Llenado de Contrato, apertura de cuenta al candidato seleccionado		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 1 Reclutamiento y Selección de Personal



Fuente: Elaboración Propia



Tabla 25 Ficha de procedimiento - Solicitud de vacaciones

	PROCEDIMIENTO		Código: RH-002
	Solicitud de Vacaciones		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Descripción	Solicitar vacaciones por parte de los colaboradores al departamento de Recursos Humanos bajo la aprobación del jefe inmediato.		
Objetivo	Brindar las vacaciones a los colaboradores según la ley laboral.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Recursos Humanos• Gerencia General•		
Periodicidad	Cada vez que se realice una solicitud de vacaciones por parte del colaborador.		
Marco Legal	Ley del Código de Trabajo.		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: RH-002
	Solicitud de Vacaciones		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Propósito del procedimiento: Llevar un control de vacaciones de acuerdo a lo establecido por la ley del código del trabajo.			
Alcance	Empieza: Solicitud de Vacaciones.		
	Incluye: Aprobación del jefe inmediato y verificación de días disponibles para vacaciones.		
	Termina: Envío de vacaciones a colaborador.		
Proveedores Recursos Humanos	Entradas Solicitud de vacaciones	Salidas Aprobación de vacaciones	Clientes Colaboradores
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Jefe de área, Responsable de RRHH, Gerencia General, Colaborador.		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación			
N/A			

Fuente: Elaboración Propia

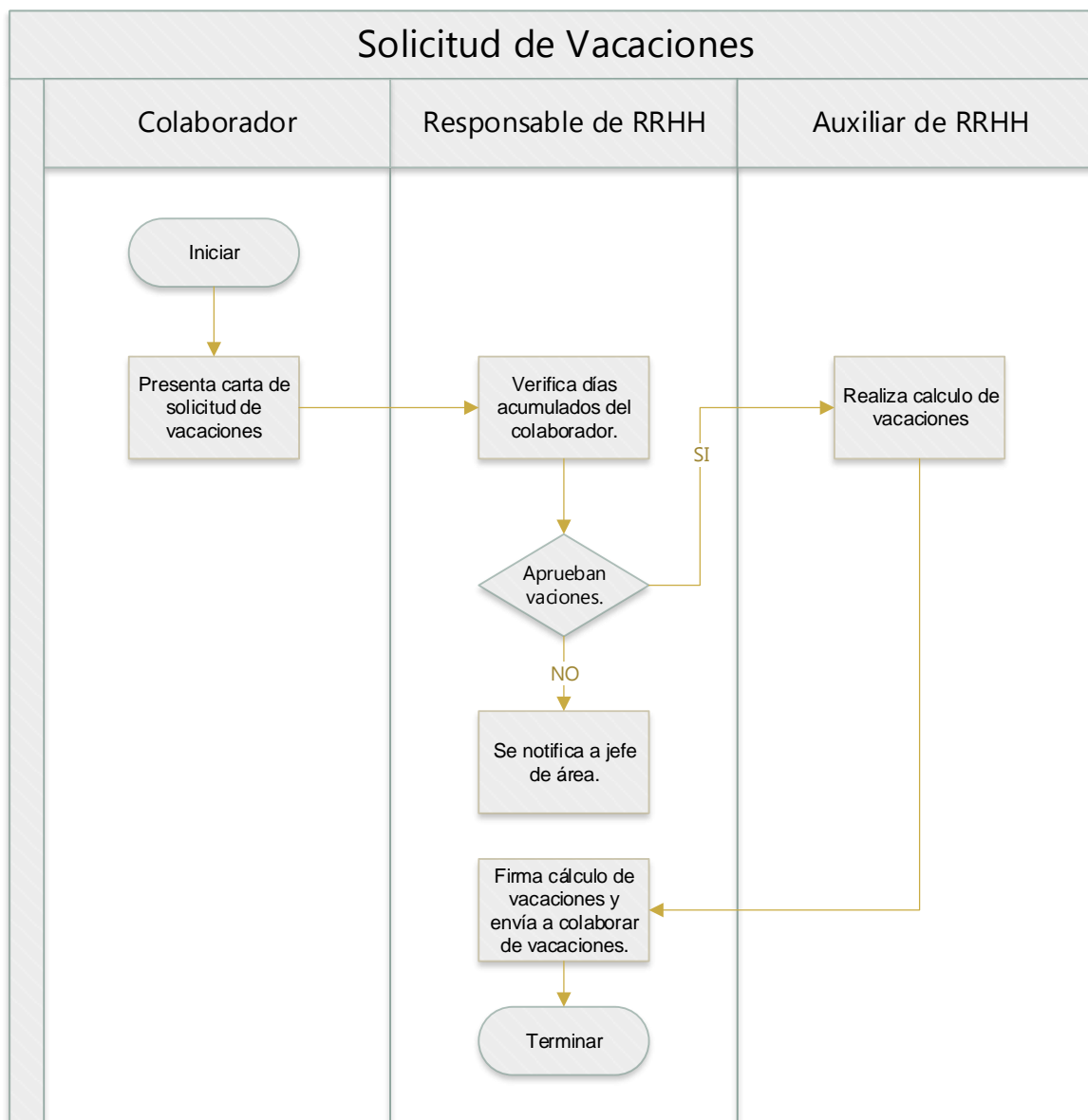


	PROCEDIMIENTO		Código: RH-002	
	Solicitud de Vacaciones		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Colaborador	1	Presentar carta de solicitud de vacaciones		
Responsable de RRHH	2	Verifica días acumulados del colaborador		
Auxiliar de RRHH	3	Realiza cálculo de vacaciones.		
Responsable de RRHH	4	Firma cálculo de vacaciones y envía a colaborar de vacaciones.		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 2 Solicitud de vacaciones



Fuente: Elaboración Propia



Tabla 26 Ficha de procedimiento - Realizar análisis crediticio

	PROCEDIMIENTO		Código: RH-003
	Realizar análisis crediticio		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Descripción	Realizar préstamos y/o adelantos salariales a los colaboradores de Supermercado La Esperanza.		
Objetivo	Establecer las políticas, criterios y el procedimiento de asignación de los préstamos crediticio otorgado en el Supermercado La Esperanza.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Recursos Humanos• Gerencia General		
Periodicidad	Cada vez que se realiza una solicitud de préstamo		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: RH-003
	Realizar análisis crediticio		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Propósito del procedimiento: Establecer las disposiciones que controlen el proceso de solicitud, calificación y amortización de los préstamos y/o adelantos de remuneraciones que la empresa concede a su personal.			
Alcance	Empieza: Solicitud del colaborador		
	Incluye: Visto bueno contabilidad, Aprobación del jefe inmediato, Aprobación de Recursos Humano		
	Termina: Archivar solicitud		
Proveedores Recursos Humanos	Entradas Solicitud de préstamo	Salidas Solicitud Archivada	Clientes Colaboradores
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Auxiliar de Recursos Humanos (Responsable de préstamos a los colaboradores, Responsable de Contabilidad.		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación <ul style="list-style-type: none">Los prestamos son aprobados si el préstamo cubre el 50% de prestaciones sociales.			

Fuente: Elaboración Propia

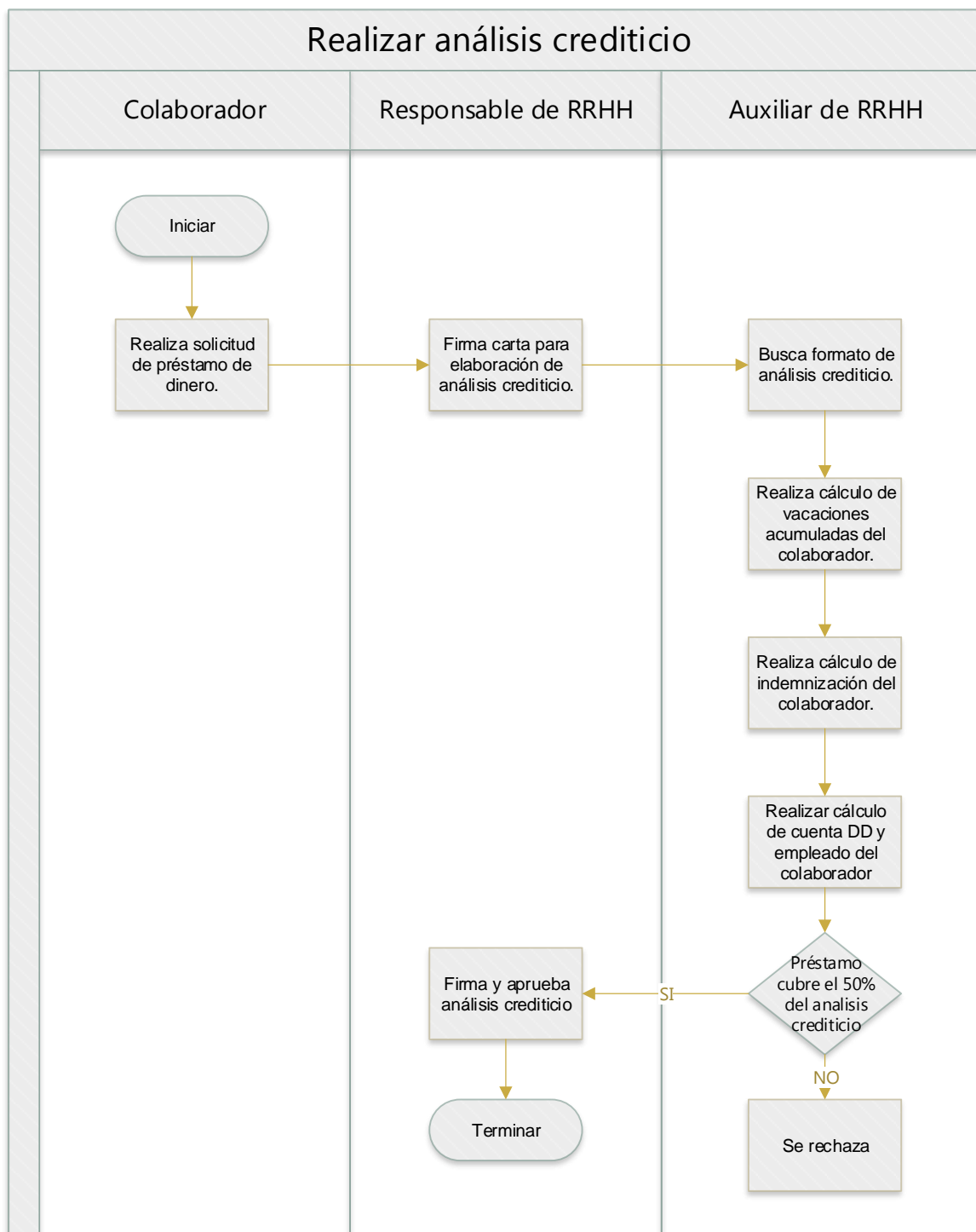


	PROCEDIMIENTO		Código: RH-003	
	Realizar análisis crediticio		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Colaborador	1	Realizar solicitud de préstamo de dinero.		
Responsable de RRHH	2	Firma carta para elaboración de análisis crediticio.		
Auxiliar de RRRHH	3	Busca formato de análisis crediticio.		
Auxiliar de RRHH	4	Realiza cálculo de vacaciones acumuladas del colaborador.		
Auxiliar de Recursos Humanos.	5	Realiza cálculo de indemnización del colaborador.		
Auxiliar de RRHH	6	Realiza cálculo de cuenta DD y Empleado del colaborador.	Constatar que no cuenta con préstamos.	
Responsable de RRHH.	7	Firma y aprueba análisis crediticio.		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 3 Realizar análisis crediticio



Fuente: Elaboración Propia




Tabla 27 Ficha de procedimiento - Elaboración de Liquidación y Pre - Liquidación

	PROCEDIMIENTO		Código: RH-004
	Elaboración de Liquidación y Pre-liquidación		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Descripción	Realizar liquidación a los trabajadores que ya no persistan de los servicios en el Supermercado y pre-liquidación de los colaboradores después de tener 9 meses laborando en el Supermercado.		
Objetivo	Realizar liquidación y pre-liquidación como de pagar las prestaciones brindadas en el Supermercado o cada 9 meses		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Recursos Humanos• Gerencia General		
Periodicidad	Liquidación: Vencimiento de contrato o despido y pre liquidación: cada 9 meses.		
Marco Legal	Ley del código de Trabajo.		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: RH-004
	Elaboración de liquidación y pre-liquidación		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Propósito del procedimiento: Realizar liquidación y pre liquidación para pagar las prestaciones que tiene todo colaborador al ser despedido por el supermercado o bien por vencimiento de contrato.			
Alcance	Empieza: Renuncia/ Despido o vencimiento de contrato cada 9 meses.		
	Incluye: Cálculo de prestaciones sociales.		
	Termina: Elaboración de liquidación y pre liquidación.		
Proveedores Recursos Humanos	Entradas Calculo de prestaciones sociales.	Salidas Elaboración de liquidación y pre liquidación	Clientes Colaborador
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Jefe de área, Responsable de RRHH, Gerencia General, Colaborador		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación			
N/A			

Fuente: Elaboración Propia

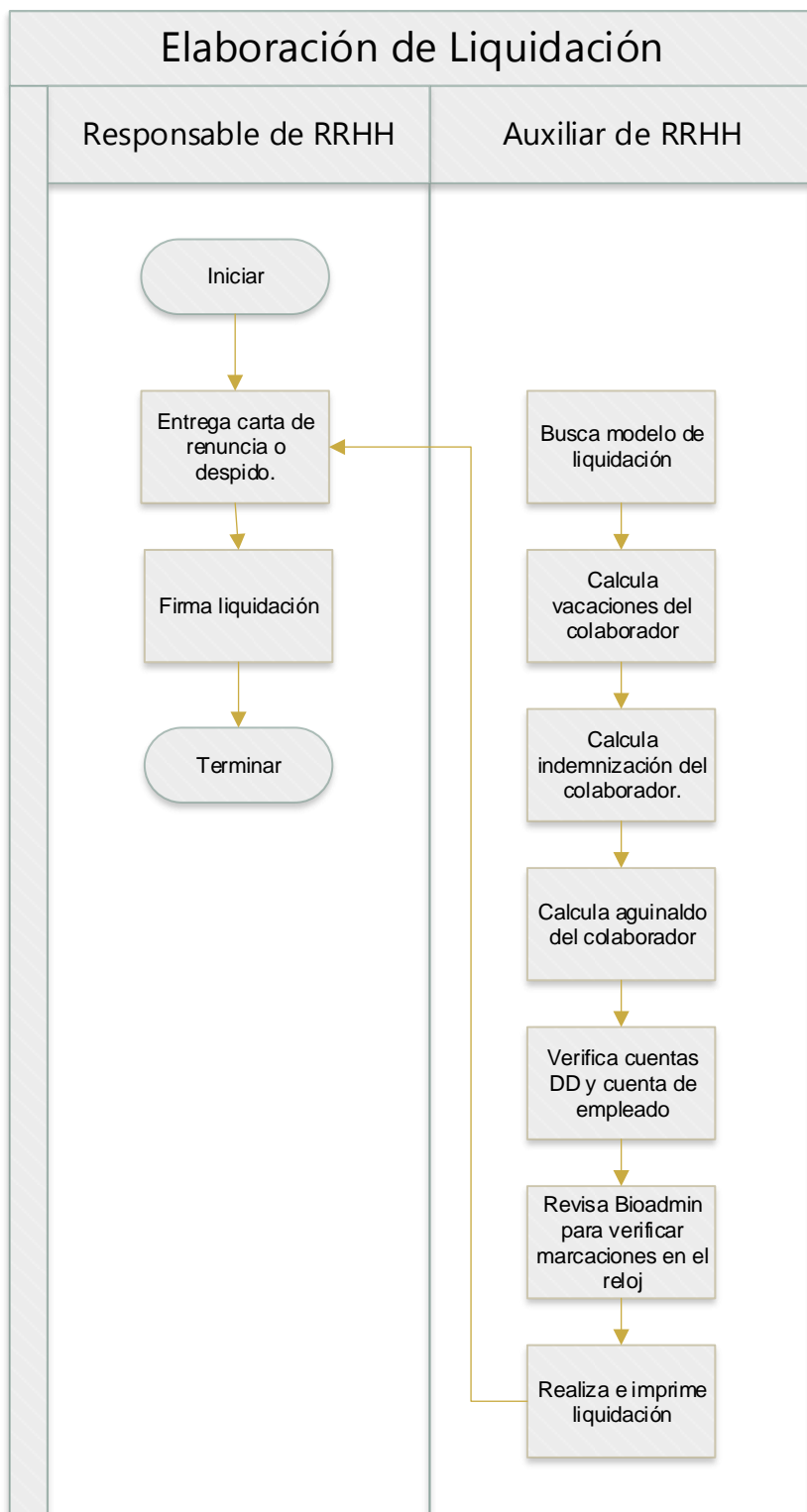


	PROCEDIMIENTO			Código: RH-004
	Elaboración de liquidación			Fecha: 30/01/18
				Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia			Área responsable: Recurso Humanos	
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Responsable de RRHH	1	Entrega carta de renuncia o despido.		
Auxiliar de Recursos Humanos.	2	Busca modelo de liquidación.		
Auxiliar de Recursos Humanos	3	Calcula vacaciones del colaborador		
Auxiliar de Recursos Humanos	4	Calcula indemnización del colaborador.		
Auxiliar de Recursos Humanos	5	Calcula aguinaldo del colaborador.		
Auxiliar de Recursos Humanos	6	Verificar cuentas DD y cuenta de empleado.		
Auxiliar de Recursos Humanos	7	Revisa Bioadmin para verificar marcaciones en el reloj		
Auxiliar de Recursos Humanos	8	Realiza e imprime liquidación		
Responsable de Recursos Humanos	9	Firma Liquidación.		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 4 Elaboración de Liquidación



Fuente: Elaboración Propia

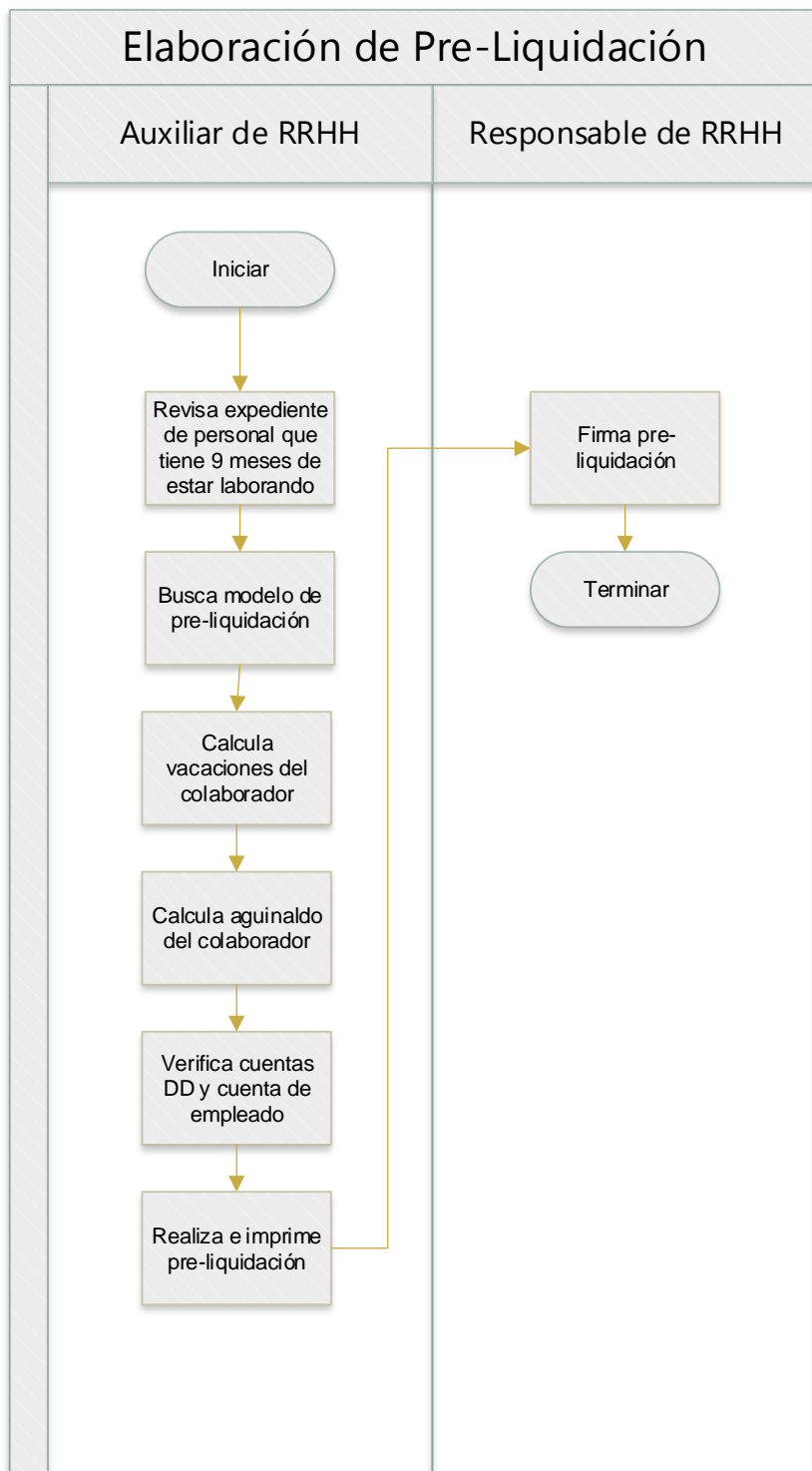


	PROCEDIMIENTO		Código: RH-004.1	
	Elaboración de pre-liquidación		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Auxiliar de RRHH	1	Revisa expedientes del personal que tiene 9 meses laborando.		
Auxiliar de RRHH	2	Busca el modelo de pre-liquidación.		
Auxiliar de RRHH	3	Calcula vacaciones del colaborador.		
Auxiliar de RRHH	4	Calcula aguinaldo del colaborador		
Auxiliar de RRHH	5	Verifica cuentas de DD y cuenta de empleado.		
Auxiliar de RRHH	6	Realiza e imprime pre-liquidación		
Responsable de RRHH	7	Firma pre- liquidación		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 5 Elaboración de Pre - Liquidación



Fuente: Elaboración Propia



Tabla 28 Ficha de procedimiento - Elaboración de Nómina

	PROCEDIMIENTO		Código: RH-005
	Elaboración de Nómina		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Descripción	Realizar pago de salarios que contiene la nómina del personal de la entidad, remuneraciones efectuadas a los funcionarios indicando montos de percepciones y deducciones.		
Objetivo	Realizar pago de prestaciones de servicios a colaboradores del Supermercado.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Recursos Humanos• Gerencia General		
Periodicidad	Quincenal.		
Marco Legal	Ley del código de Trabajo.		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: RH-005
	Elaboración de Nómina		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Propósito del procedimiento: Elaborar la nómina del personal para asegurar el pago de los salarios a los trabajadores inscritos al Supermercado La Esperanza.			
Alcance	Empieza: Deducción de asistencia		
	Incluye: Deducción de adelanto de salario y préstamo.		
	Termina: Planilla elaborada		
Proveedores Recursos Humanos	Entradas Deducciones correspondientes.	Salidas Nómina de pago	Clientes Colaborador
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Auxiliar de Recursos Humanos, Responsable de Contabilidad, Gerente General.		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación			
N/A			

Fuente: Elaboración Propia

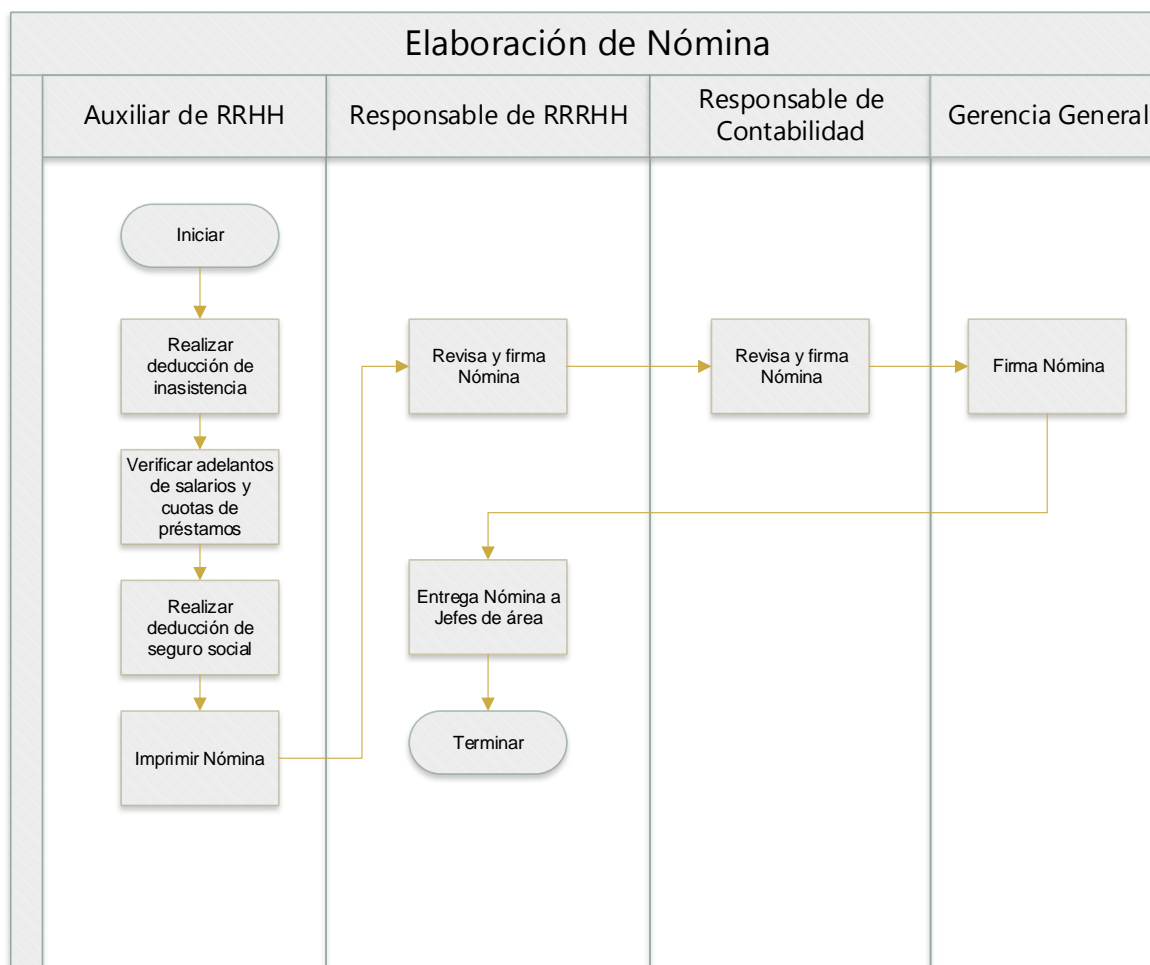


	PROCEDIMIENTO		Código: RH-005	
	Elaboración de Nómina		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Auxiliar de RRHH	1	Realizar deducción de inasistencia		
Auxiliar de RRHH	2	Verifica adelanto de salarios y cuotas de préstamos.		
Auxiliar de RRHH	3	Realizar deducción de seguro social		
Auxiliar de RRHH	4	Imprimir Nómina.		
Responsable de RRHH	5	Revisa y firma nómina		
Responsable de contabilidad	6	Revisa y firma nómina.		
Gerencia General	7	Firma nómina.		
Responsable de RRHH	8	Entrega nómina a Jefes de áreas.		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 6 Elaboración de Nómina



Fuente: Elaboración Propia




Tabla 29 Ficha de procedimiento - Contabilizar Nómina

	PROCEDIMIENTO		Código: RH-006
	Contabilizar Nómina		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Descripción	Se realiza la contabilización de planilla para devengar el salario en función de los haberes que percibe cada colaborador devengando de la misma descuentos laborales y aportes patronales		
Objetivo	Realizar la contabilización de planilla mensual de acuerdo a las remuneraciones y prestaciones que de los colaboradores en el Supermercado.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Recursos Humanos• Responsable de Contabilidad.• Gerencia General		
Periodicidad	Quincenal		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: RH-006
	Contabilizar Nómina		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos	
Propósito del procedimiento: Se realiza la contabilización de planilla para gestionar los salarios o sueldos que recibe cada colaborador del supermercado y contabilización de pagos de prestaciones sociales			
Alcance	Empieza: Revisión de Nómina		
	Incluye: Contabilización de prestaciones sociales.		
	Termina: Impresión de comprobante.		
Proveedores Recursos Humanos	Entradas Nómina de pago	Salidas Comprobante de diario	Clientes
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Auxiliar de Recursos Humanos, Responsable de Contabilidad, Gerente General.		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación			
N/A			

Fuente: Elaboración Propia

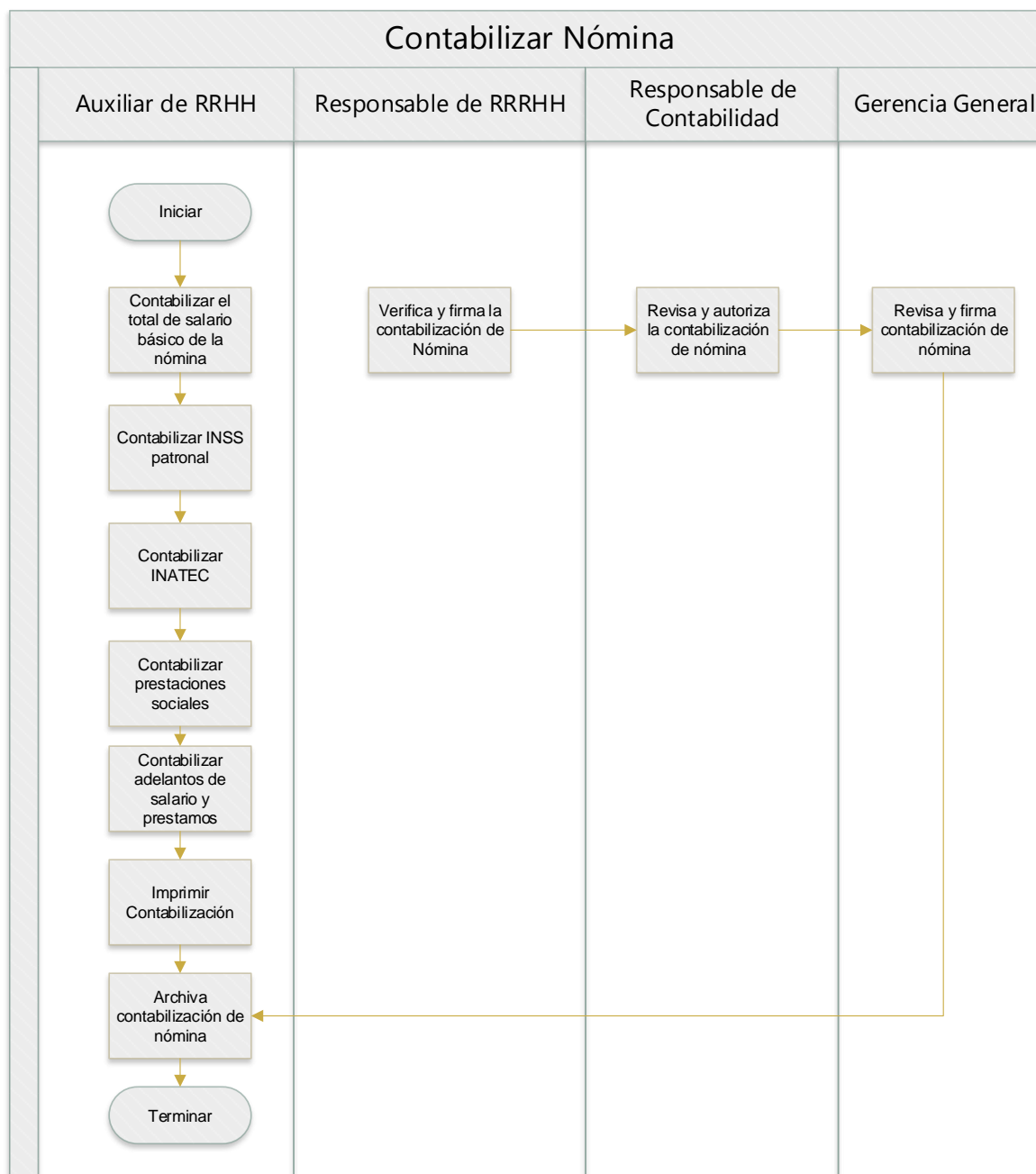


	PROCEDIMIENTO		Código: RH-006	
	Contabilizar Nómina		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Recursos Humanos		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Auxiliar de RRHH	1	Contabilizar el total de salario básico de la nómina.		
Auxiliar de RRHH	2	Contabilizar INSS patronal		
Auxiliar de RRHH	3	Contabilizar INATEC		
Auxiliar de RRHH	4	Contabilizar prestaciones sociales		
Auxiliar de RRHH	5	Contabilizar adelantos de salarios y préstamos.		
Auxiliar de RRHH	6	Imprimir Contabilización.		
Responsable de RRHH	7	Verifica y firma la contabilización de nómina		
Responsable de contabilidad	8	Revisa y autoriza la contabilización de nómina		
Gerencia General	9	Revisa y firma contabilización de nómina		
Auxiliar de Recursos humano	10	Archiva contabilización de nómina.		

Fuente: Elaboración Propia



Flujograma 7 Contabilizar Nómina



Fuente: Elaboración Propia



4.2. CONTABILIDAD



4.2.1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimientos para el área de Contabilidad fue elaborado para el supermercado La Esperanza de forma ordenada y sistemática sobre el manejo de las funciones, procesamiento y confidencialidad de la información.

Este Manual, es un documento que en la medida que el personal se identifique con él, además de convertirse en un verdadero instrumento para controlar y supervisar el manejo de cuentas, documentos y procesos de cada cargo cumplirá con los objetivos planteados de la empresa.

4.2.2. PROPÓSITO

El propósito de este manual es crear autoridad y delimitar responsabilidades, así mismo obtener información oportuna, confiable y útil para el manejo de estados financieros, conciliaciones bancarias entre otra información para la toma de decisiones económicas por parte de Gerencia.

4.2.3. OBJETIVO

- Obtener información eficaz y eficiente para la toma de decisiones.
- Determinar las actividades de control contable para dar soluciones a las necesidades de la empresa.
- Elaborar flujogramas que describan las actividades desempeñadas en el área contable.



4.2.4. GLOSARIO

FACTURAS: Es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa. La información fundamental que aparece en una factura debe reflejar la entrega de un producto o la provisión de un servicio, junto a la fecha de devengo, además de indicar la cantidad a pagar en relación a existencias

ACTIVO FIJO: Es un bien que la empresa ha construido o adquirido con el objetivo de conservarlo para utilizarlo, explotarlo, para ponerlo al servicio de la empresa. Es aquel que hace parte de la propiedad, planta y equipo, como son automóviles, edificio, mueble, terreno, entre otros.

ARQUEO: Es el análisis de las transacciones del efectivo, en un momento determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y si el saldo que arroja esta cuenta corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja en dinero efectivo

CHEQUES: Es un documento contable de valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta.

CUENTAS BANCARIAS: Una cuenta bancaria es un contrato financiero con una entidad bancaria en virtud del cual, se registran el balance y los subsiguientes movimientos de dinero del cliente.

CUENTAS POR COBRAR: es un concepto de contabilidad donde se registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado a favor de la empresa y para esto existen programas para llevar a cabo las operaciones.

DEPRECIACIÓN: Es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste y pérdida de valor que sufre un bien o un activo por el uso que se haga de el con el paso del tiempo



ESTADO DE CUENTA: Es un documento oficial el cual es emitido por entidades financieras y bancarias a sus clientes y que informan sobre los movimientos, actividades, consumos y montos a pagar en relación a un crédito o préstamo otorgado,

FACTURAS: Es un documento que respalda la realización de una operación economía, por lo general, se trata de una compraventa. Una factura es un documento a través del cual una persona que vende puede rendir cuentas, de forma instrumentalizada, al contrato de compraventa comercial.

IMPUESTO IVA: Es el impuesto al valor agregado sobre el consumo que gravan los productos, servicios, transacciones comerciales e importaciones. Es un impuesto indirecto que se aplica sobre el consumo y que resulta financiado por el consumidor final.

INVENTARIO: Es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado

NOTA DE DEBITO: Es un documento que se le envía al comprador o cliente para avisarle de que ha aumentado la cantidad de su deuda por algún motivo. Con este documento se le avisa que se le cargado, o que debe, una cantidad de dinero por un concepto que se especifica en la **nota**.

PRÉSTAMOS: Es una operación por la cual una entidad financiera pone a nuestra disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato.

PROVEEDOR: Es una persona o empresa que abastece a otras empresas con existencias (productos) los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

RENDICIÓN DE CUENTA: Es el acto administrativo mediante el que los responsables de la gestión de los fondos públicos o cuentadantes informan, justifican y se responsabilizan de la aplicación de los recursos puestos a su disposición en un ejercicio económico.



4.2.5. ÁRBOL DE PROCESO

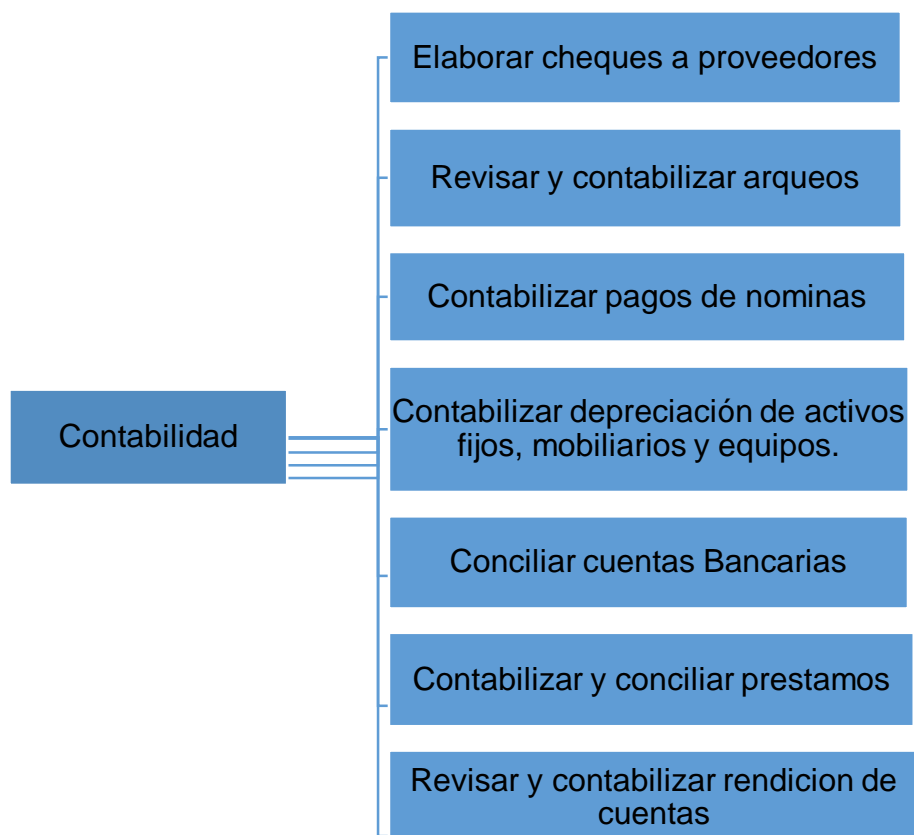





Tabla 30 Ficha de procedimiento - Elaboración de Cheque

	PROCEDIMIENTO		Código: CT-001
	Elaboración de Cheques		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Descripción	Son las actividades necesarias para realizar el pago correspondiente a los proveedores a través de cheques de acuerdo al vencimiento de las facturas.		
Objetivo	Elaborar cheques a proveedores por pagos correspondiente a entrega de productos.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Diario		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: CT-001
	Elaboración de Cheques		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Propósito del procedimiento: Realizar los pagos correspondientes de facturas a proveedores previos a sus vencimientos.			
Alcance	Empieza: Revisión de programación de facturas para elaboración de cheques.		
	Incluye: Cancelación de facturas, llenado de chequera y retención, actualización de programación de cheques.		
	Termina: Entrega de cheques en recepción.		
Proveedores Contabilidad	Entradas Facturas	Salidas Cheques	Clientes Proveedores
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Gerencia General, Jefe de área.		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación N/A			

Fuente: Elaboración Propia

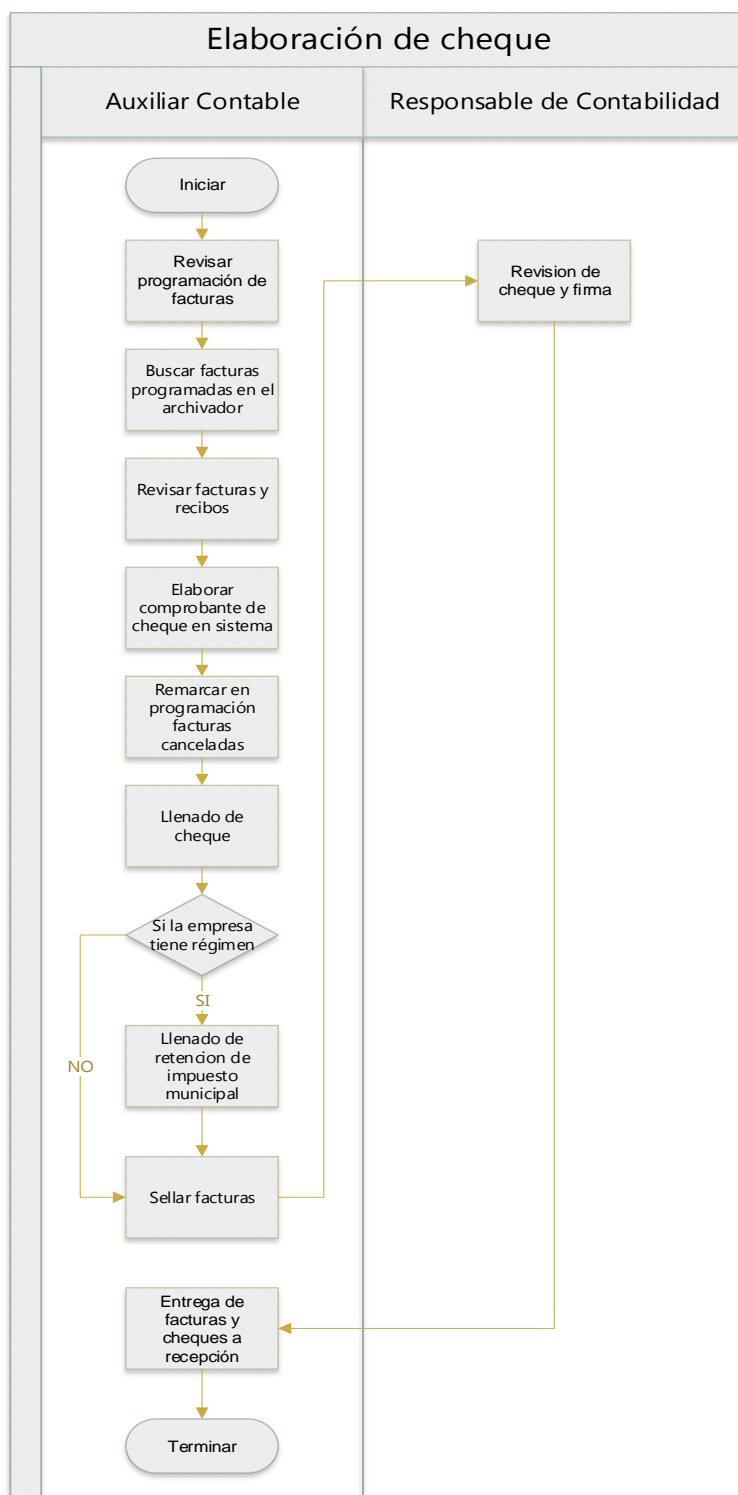


	PROCEDIMIENTO		Código: CT-001	
	Elaboración de Cheques		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Auxiliar Contable	1	Revisar programación de facturas.		
Auxiliar Contable	2	Buscar facturas programadas en el archivador		
Auxiliar Contable	3	Revisar facturas y recibos		
Auxiliar Contable	4	Elaborar de comprobante de cheque en sistema.		
Auxiliar Contable	5	Remarcar en la programación las facturas canceladas		
Auxiliar Contable	6	Llenado de cheque		Chequera
Auxiliar Contable	7	Elaborar retención de impuesto municipal		Talonario de impuesto municipal
Auxiliar Contable	8	Sellar facturas		
Responsable de Contabilidad	9	Revisión de cheque y firma autorizada.		
Auxiliar Contable	10	Entrega de facturas y cheques a recepción		Formato de entrega de cheques.

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 8 Elaboración de Cheque



Fuente: Elaboración Propia



Tabla 31 Ficha de procedimiento - Revisar y contabilizar arqueo

	PROCEDIMIENTO		Código: CT-002
	Revisar y contabilizar arqueo		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Descripción	Contabilizar los movimientos de efectivos realizados a diario en el supermercado.		
Objetivo	Llevar control interno del efectivo de la empresa que recibe por sus ventas y otros ingresos.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General• Jefe inmediato del cargo disponible• Auxiliares Contables		
Periodicidad	Diario		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: CT-002
	Revisar y contabilizar arqueo		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Propósito del procedimiento: Llevar registro de los movimientos de efectivo realizados en el supermercado.			
Alcance	Empieza: Recibir y revisar arqueos del supermercado		
	Incluye: contabilización de arqueo.		
	Termina: Entregar contabilización a Responsable de Contabilidad para revisión.		
Proveedores Supermercado	Entradas Arqueo	Salidas Comprobante	Cientes Contabilidad
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Gerencia General, Jefe de área		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación N/A			

Fuente: Elaboración Propia

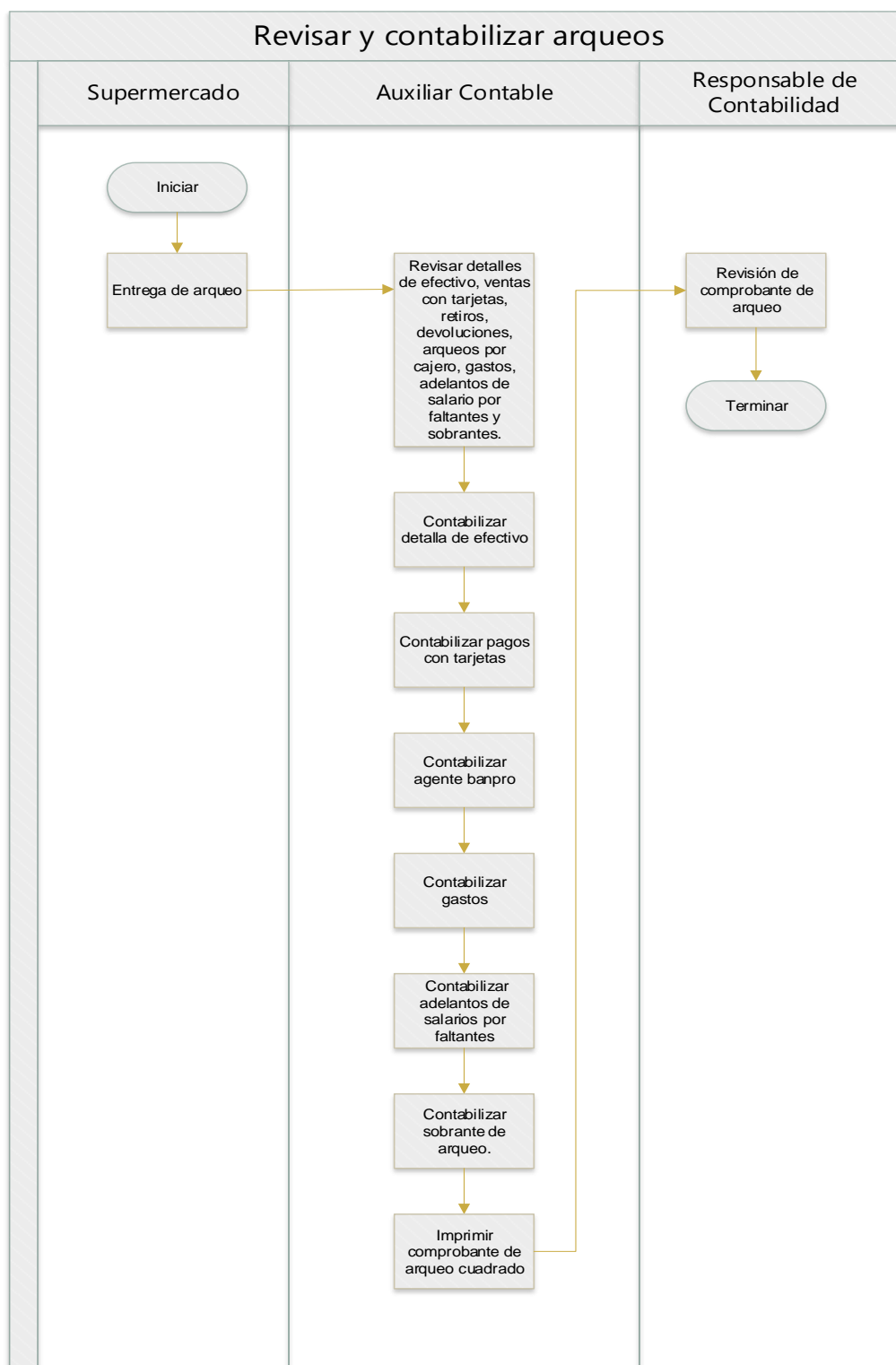


	PROCEDIMIENTO		Código: CT-002	
	Revisar y contabilizar arqueo		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia			Área responsable: Contabilidad	
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Supermercado	1	Entrega de arqueo		
Auxiliar Contable	2	Revisar detalles de efectivo, ventas con tarjetas, retiros, devoluciones, arqueos por cajero, gastos, adelantos de salario por faltantes y sobrantes con firmas correspondientes.		
Auxiliar Contable	3	Contabilizar detalla de efectivo		
Auxiliar Contable	4	Contabilizar pagos con tarjetas.		
Auxiliar Contable	5	Contabilizar agente Banpro		
Auxiliar Contable	6	Contabilizar gastos		
Auxiliar Contable	7	Contabilizar adelantos de salario por faltante		
Auxiliar Contable	8	Contabilizar sobrante de arqueo.		
Auxiliar Contable	9	Imprimir comprobante de arqueo cuadrado		
Responsable de Contabilidad	10	Revisión de comprobante de arqueo.		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 9 Revisar y contabilizar arqueos



Fuente: Elaboración Propia



Tabla 32 Ficha de procedimiento - Contabilizar pagos de nóminas

	PROCEDIMIENTO		Código: CT-003
	Contabilizar pagos de nóminas.		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Descripción	Contabilizar los pagos de planilla que se realizan quincenal a los colaboradores de cada una de las áreas de la empresa.		
Objetivo	Llevar registros de los pagos realizado a cada uno de los colaboradores de la empresa.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Quincenal		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: CT-003
	Contabilizar pago de nóminas.		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Propósito del procedimiento: Llevar registros contables de los pagos realizados a los colaboradores por prestaciones de sus servicios.			
Alcance	Empieza: Recibir nóminas del área de RRHH		
	Incluye: Contabilización de pago de cada colaborador.		
	Termina: Entregar contabilización a Responsable de Contabilidad para revisión.		
Proveedores RRHH		Entradas Nóminas	Salidas Comprobante
		Cientes Contabilidad	
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Gerencia General, Jefe de área		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación N/A			

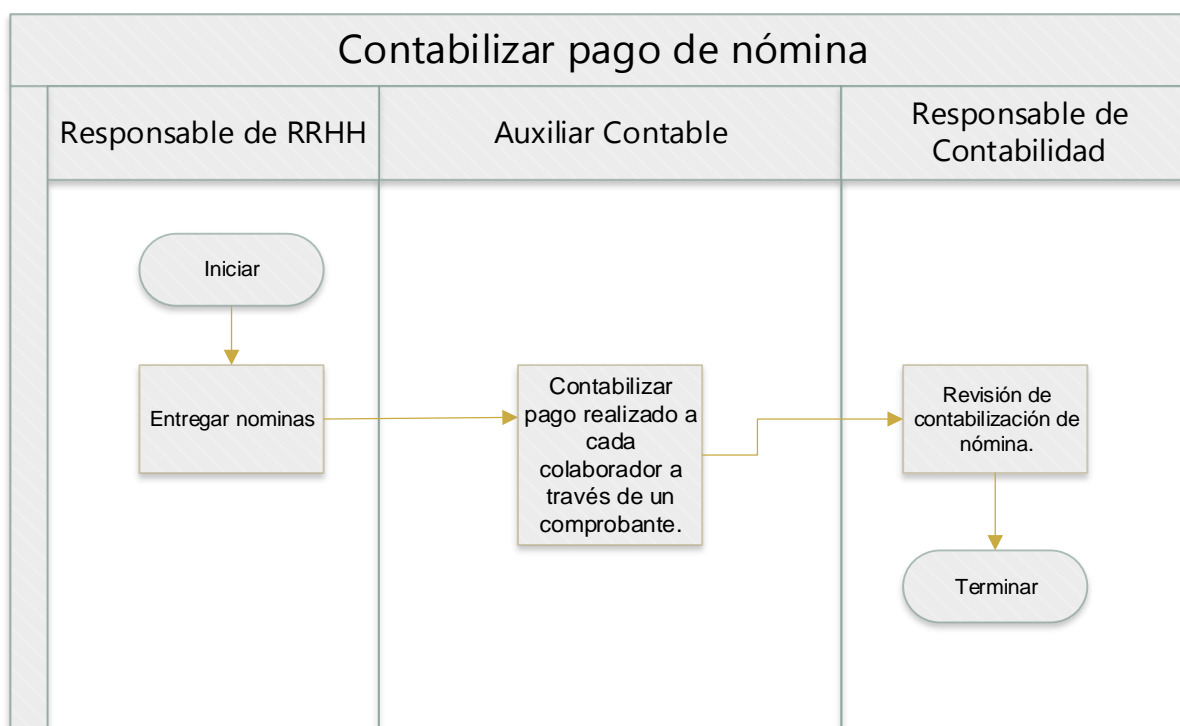
Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO			Código: CT-003
	Contabilizar pago de nómina			Fecha: 30/01/18
				Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Responsable de RRHH	1	Entregar nominas		Nóminas
Auxiliar Contable	2	Contabilizar pago realizado a cada colaborador a través de un comprobante.		
Responsable de Contabilidad	3	Revisión de contabilización de nómina.		Comprobante de contabilización

Fuente: Elaboración Propia


Flujograma 10 Contabilizar pago de nómina



Fuente: Elaboración Propia




Tabla 33 Ficha de procedimiento - Contabilizar depreciación de activos fijos, mobiliarios y equipos

	PROCEDIMIENTO		Código: CT-004
	Contabilizar depreciación de activos fijos, mobiliarios y equipos.		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Descripción	Contabilizar mensualmente la depreciación que sufre cada uno de los activos, mobiliarios y equipos de la empresa.		
Objetivo	Reconocer el desgaste de los activos fijos, mobiliarios y equipos a través del tiempo mediante pierden valor.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Mensual		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: CT-004
	Contabilizar depreciación de activos fijos, mobiliarios y equipos.		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Propósito del procedimiento: Llevar registros contables de las depreciaciones que sufren los activos, mobiliarios y equipos a través del tiempo.			
Alcance	Empieza: Actualizar depreciación mensual de cada activo, mobiliario y equipo.		
	Incluye: Contabilizar depreciación calculadas.		
	Termina: Entregar contabilización a Responsable de Contabilidad para revisión.		
Proveedores Contabilidad	Entradas Actualización de bienes e inmuebles	Salidas Comprobante de diario	Clientes
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Gerencia General, Jefe de área		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación N/A			

Fuente: Elaboración Propia

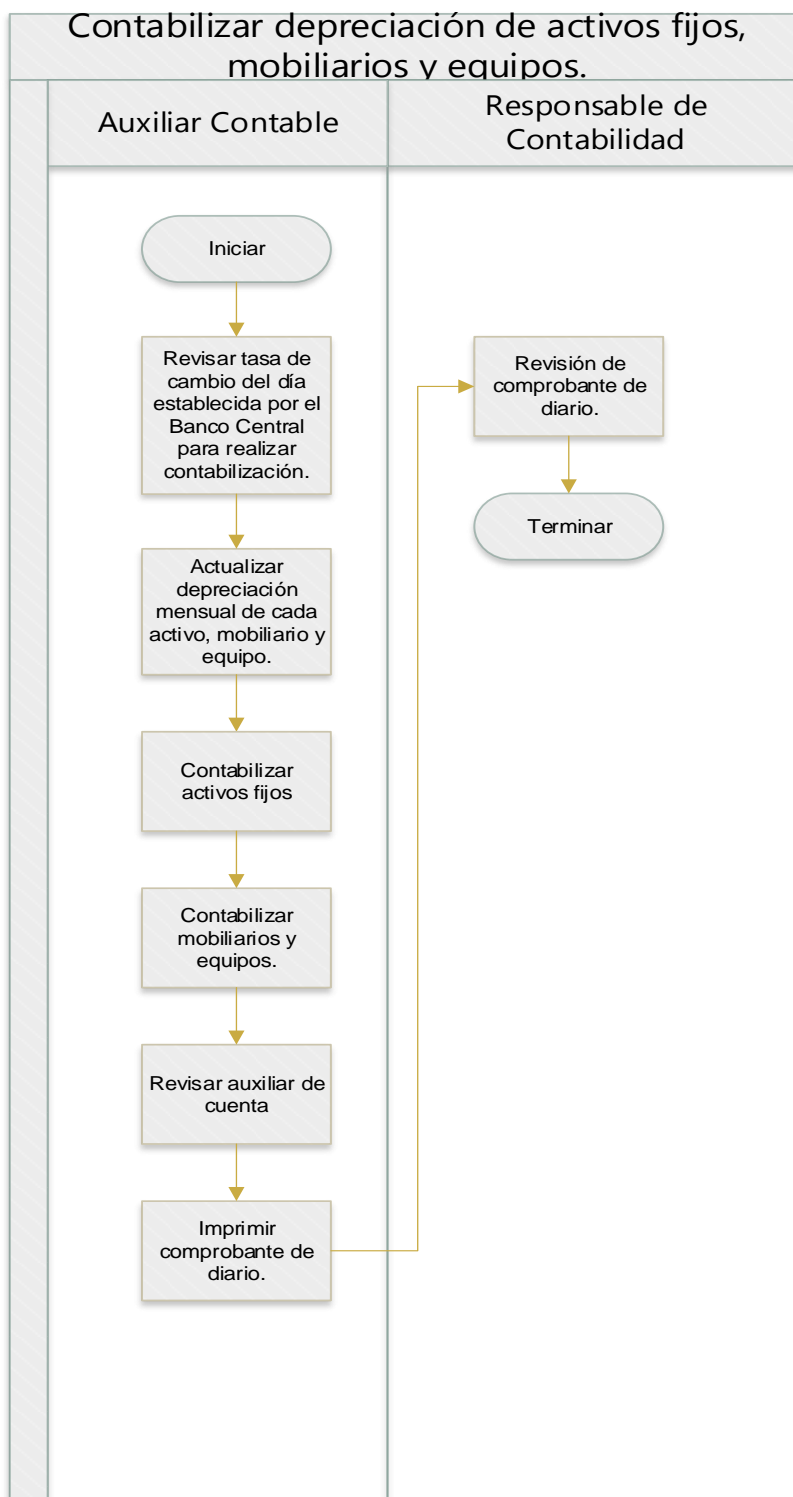


	PROCEDIMIENTO			Código: CT-004
	Contabilizar depreciación de activos fijos, mobiliarios y equipos.			Fecha: 30/01/18
				Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia			Área responsable: Contabilidad	
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Auxiliar Contable	1	Revisar tasa de cambio del día establecida por el Banco Central para realizar contabilización.	Página web del Banco Central	
Auxiliar Contable	2	Actualizar depreciación mensual de cada activo, mobiliario y equipo.	Archivo de bienes e inmuebles.	
Auxiliar Contable	3	Contabilizar activos fijos		
Auxiliar Contable	4	Contabilizar mobiliarios y equipos.		
Auxiliar Contable	5	Imprimir comprobante de diario.		
Auxiliar Contable	6	Revisar auxiliar de cuenta		
Responsable de Contabilidad	7	Revisión de comprobante de diario.		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 11 Contabilizar depreciación de activos fijos, mobiliarios y equipos



Fuente: Elaboración Propia




Tabla 34 Ficha de procedimiento - Conciliar cuentas Bancarias

	PROCEDIMIENTO		Código: CT-005
	Conciliar cuentas Bancarias		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Descripción	Confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrado en las cuentas bancarias.		
Objetivo	Llevar control de las entradas y salidas de dinero de las cuentas bancarias.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Mensual		
Marco Legal	N/A		

Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: CT-005
	Conciliar cuentas bancarias		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Propósito del procedimiento: Comparar estados de cuenta del banco con los registros contables que se llevan para asegurar que el total de los saldos sean los correctos.			
Alcance	Empieza: Solicitar estado de cuenta al banco		
	Incluye: Contabilizar movimientos contables		
	Termina: Entregar contabilización a responsable de contabilidad		
Proveedores Banco	Entradas Comparación de estados de cuenta	Salidas Comprobante de diario	Cientes Contabilidad
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Gerencia General, Jefe de área		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación N/A			

Fuente: Elaboración Propia

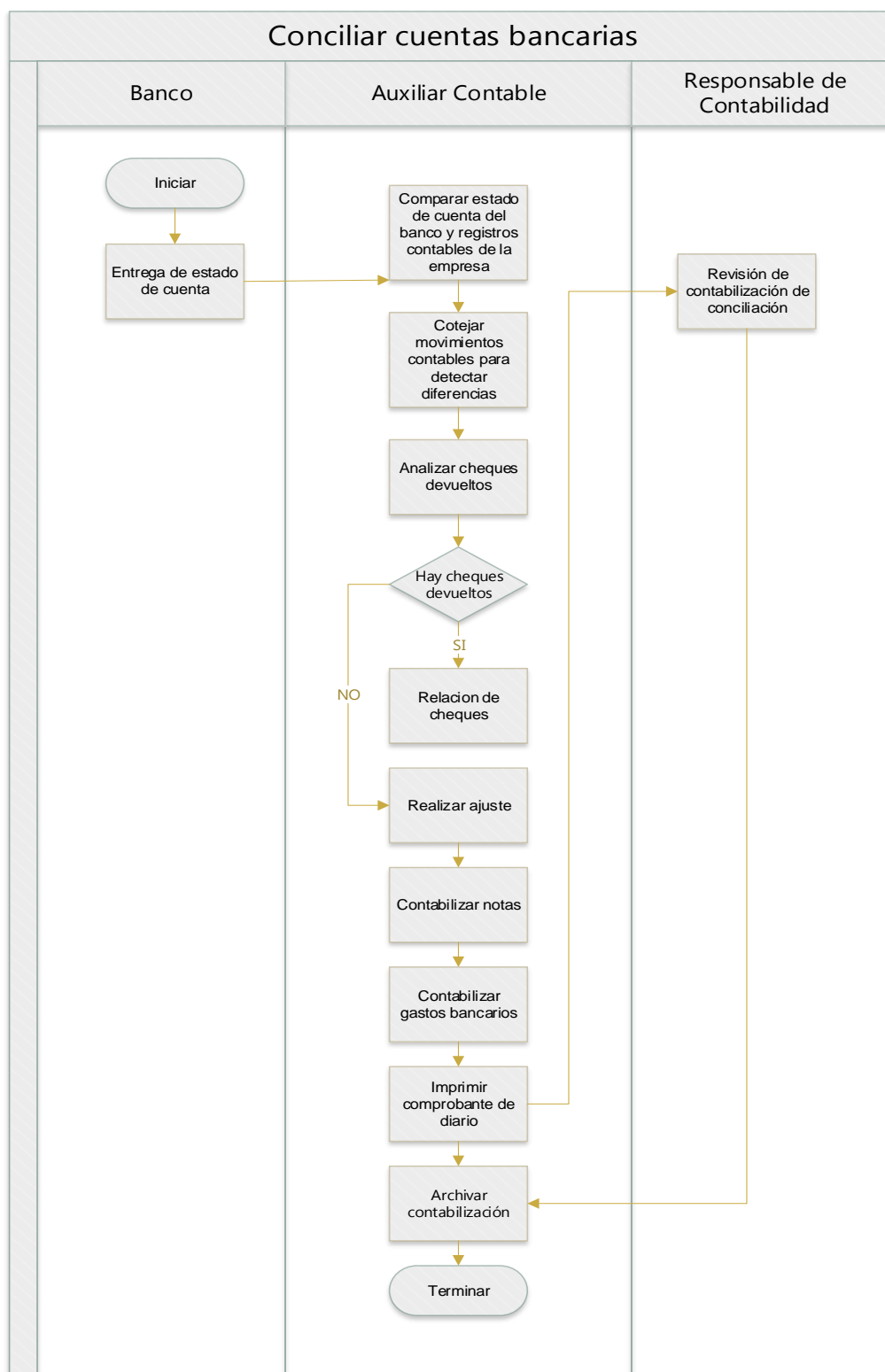


	PROCEDIMIENTO		Código: CT-005	
	Conciliar cuentas bancarias		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Banco	1	Entrega de estado de cuentas.		
Auxiliar Contable	2	Comparar estado de cuenta del banco y registros contables que lleva la empresa.		
Auxiliar Contable	3	Cotejar movimientos contables para detectar diferencias.		
Auxiliar Contable	4	Analizar cheques devueltos.		
Auxiliar Contable	5	Contabilizar notas.		
Auxiliar Contable	6	Contabilizar gastos bancarios.		
Auxiliar Contable	7	Imprimir comprobante de diario		
Responsable de Contabilidad	8	Revisión de contabilización de conciliación		
Auxiliar Contable	9	Archivar contabilización.		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 12 Conciliar cuentas bancarias



Fuente: Elaboración Propia




Tabla 35 Ficha de procedimiento - Contabilizar y conciliar préstamos

	PROCEDIMIENTO		Código: CT-006
	Contabilizar y conciliar prestamos		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Descripción	Contabilizar y conciliar los pagos realizados por préstamos bancarios.		
Objetivo	Llevar control de las cuotas realizadas por préstamos bancarios.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Mensual		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código:CT-006
	Contabilizar y conciliar prestamos		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Propósito del procedimiento:			
Alcance	Empieza: Solicitar estado de cuenta al banco		
	Incluye: Revisión de auxiliar de cuenta, contabilización y conciliación.		
	Termina: Entregar contabilización y conciliación a responsable de contabilidad		
Proveedores Banco	Entradas Revisión de estados de cuenta.	Salidas Comprobante de diario	Cientes Contabilidad
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Gerencia General, Jefe de área		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación			
N/A			

Fuente: Elaboración Propia

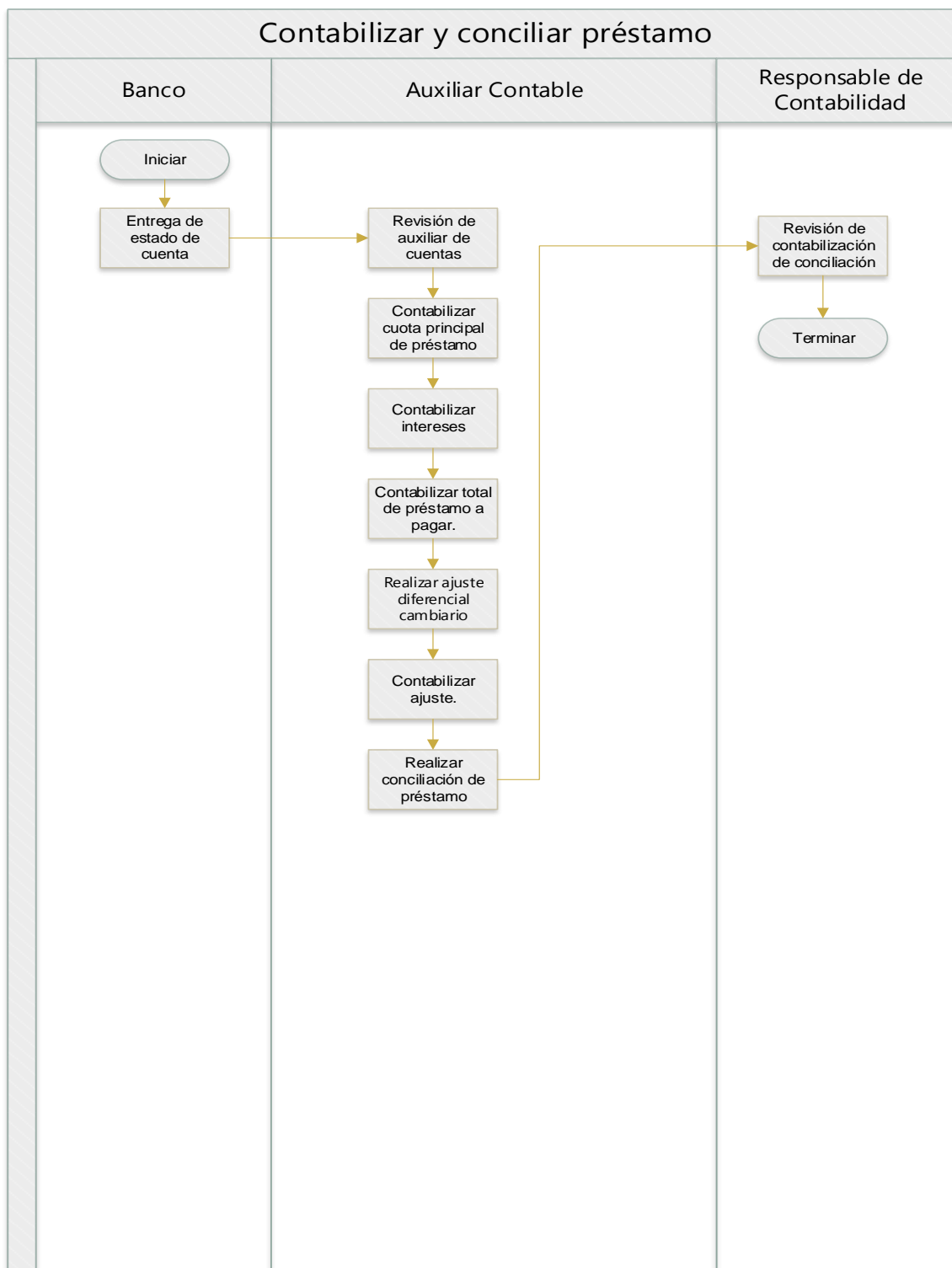


	PROCEDIMIENTO		Código: CT-006	
	Contabilizar y conciliar prestamos		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia			Área responsable: Contabilidad	
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Banco	1	Entrega de estado de cuentas.		
Auxiliar Contable	2	Revisión de auxiliar de cuentas.		
Auxiliar Contable	3	Contabilizar cuota principal de préstamo		
Auxiliar Contable	4	Contabilizar intereses		
Auxiliar Contable	5	Contabilizar total de préstamo a pagar.		
Auxiliar Contable	6	Realizar ajuste diferencial cambiario	Se realiza para identificar si hubo pérdidas o ganancia de efectivo.	
Auxiliar Contable	7	Contabilizar ajuste.		
Auxiliar Contable	8	Realizar conciliación de préstamo.		
Responsable de Contabilidad	9	Revisión de contabilización de conciliación		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 13 Contabilizar y conciliar préstamos



Fuente: Elaboración Propia




Tabla 36 Ficha de procedimiento - Revisar y contabilizar rendición de cuenta

	PROCEDIMIENTO		Código: CT-007
	Revisar y contabilizar rendición de cuenta		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Descripción	Contabilizar los gastos realizados por colaboradores autorizados para dar cuenta del efectivo entregado.		
Objetivo	Presentar informe de los movimientos financieros realizados por colaboradores durante un lapso de tiempo determinado.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Semanal, Quincenal		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: CT-007
	Revisar y contabilizar rendición de cuenta		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad	
Propósito del procedimiento: Llevar control del efectivo entregado a colaboradores autorizados.			
Alcance	Empieza: Entrega de facturas por parte del colaborador.		
	Incluye: Revisión de facturas y auxiliar de cuentas.		
	Termina: Contabilización de rendición de cuentas.		
Proveedores Colaborador	Entradas Facturas	Salidas Contabilización de rendición de cuenta.	Cientes Contabilidad
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora		
	Humanos: Gerencia General, Jefe de área		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación <ul style="list-style-type: none">Si el colaborador no realiza la rendición de cuenta en tiempo y forma, el monto a conciliar deberá ser asumido por él.			

Fuente: Elaboración Propia

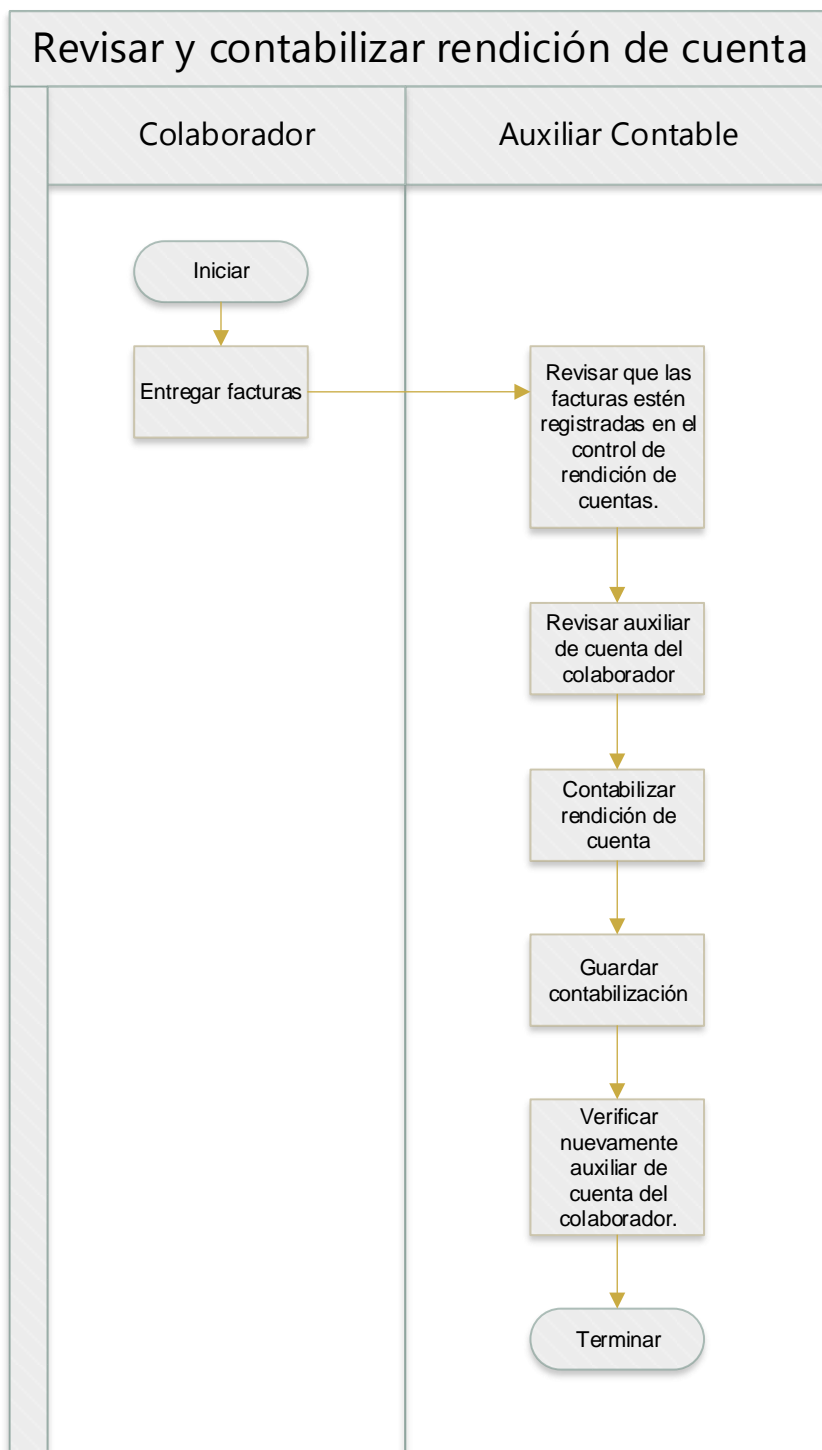


	PROCEDIMIENTO		Código: CT-007	
	Revisar y contabilizar rendición de cuenta		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia			Área responsable: Contabilidad	
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Colaborador	1	Entrega facturas		
Auxiliar Contable	2	Revisar que las facturas estén registradas en el control de rendición de cuentas.		
Auxiliar Contable	2	Revisar auxiliar de cuenta del colaborador.		
Auxiliar Contable	3	Contabilizar rendición de cuentas.		
Auxiliar Contable	4	Guardar contabilización		
Auxiliar Contable	5	Verificar nuevamente auxiliar de cuenta del colaborador.	El auxiliar de cuenta después de la contabilización debe quedar en cero.	

Fuente: Elaboración Propia



Flujograma 14 Revisar y contabilizar rendición de cuenta



Fuente: Elaboración Propia



4.3. COMERCIALIZACIÓN



4.3.1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimientos para el área de Comercialización fue realizado para el supermercado La Esperanza de forma ordenada y sistematizada sobre el manejo de las funciones, procesamiento y confidencialidad de la información.

Este Manual, es un documento que a medida que el personal se identifique con él,

Además de convertirse en una herramienta para controlar e identificar la gestión

Comercial, planificación operativa de mercado, la implementación de tácticas

Comerciales específicas con objetivos a corto.

4.3.2. PROPÓSITO

El propósito de este manual es crear autoridad y delimitar responsabilidades, así mismo obtener resultados viables, confiables y efectivos para el manejo de estados de comercio, canales de mercadeo entre otra actividad para la toma de decisiones en la comercialización por parte de Gerencia.

4.3.3. OBJETIVO

- Obtener información eficaz y eficiente para la toma de decisiones.
- Determinar las actividades de comercialización para aumentar cifras de ventas totales.
- Elaborar flujogramas que describan las actividades desempeñadas en el área de comercialización.



4.3.4. GLOSARIO

AGENTE VENDEDOR: Mayorista que comercia con los productos de un fabricante y controla las decisiones de fijación de precios y los gastos de promoción.

ALCANCE: Porcentaje de personas del mercado meta expuesto a una campaña publicitaria durante determinado tiempo.

ANÁLISIS DE VENTAS: Estudio de las cifras de ventas con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se desglosa en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con

CAMPAÑA PUBLICITARIA: Trabajo que permite promover y difundir productos y servicios, por lo general a través de anuncios preparados en torno a un tema en particular y el uso de varios medios de comunicación. La duración se extiende durante un periodo de tiempo limitado

CANALES DE MERCADEO: Trayectoria seguida por un producto para llegar al consumidor

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN: Gran bodega automatizada que recibe productos de diferentes fábricas y proveedores, toma pedidos, los surte de manera eficiente y entrega la mercancía al cliente lo más rápido posible

ARTÍCULO DE PROPAGANDA O LÍDER: Producto que se anuncia a un precio de liberadamente bajo para atraer clientela a la tienda.

VENTAS: Acción que se genera de vender un bien o servicio a cambio de dinero.

ORDEN DE COMPRA: es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor; indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago, entre otras cosas. El documento original es para el vendedor e implica que debe preparar el pedido. El duplicado es para el comprador y es una constancia de las mercaderías o servicios encargados.



4.3.5. ÁRBOL DE PROCESO

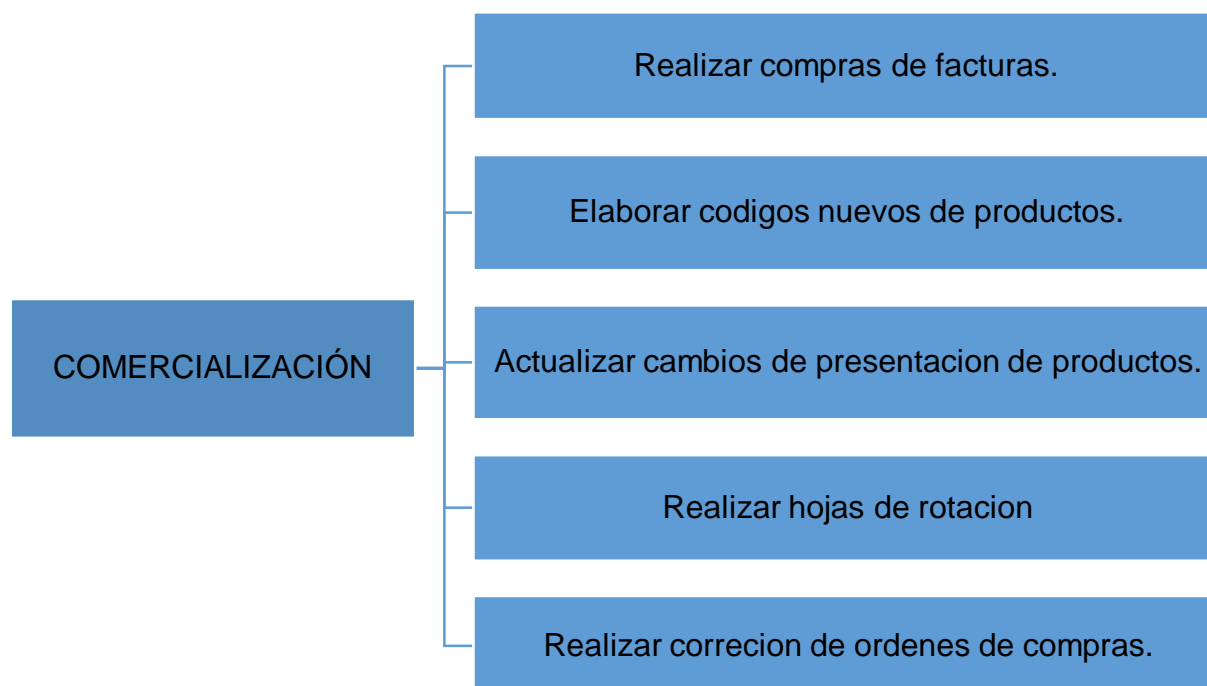





Tabla 37 Ficha de procedimiento - Realizar compra de facturas

	PROCEDIMIENTO		Código: CM-001
	Realizar compras de facturas		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización	
Descripción	Es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.		
Objetivo	Indicar la cantidad a pagar en entrega de un producto o servicio, que afecta al obligado tributario emisor (el vendedor) y al obligado tributario receptor (el comprador).		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Diaria		
Marco Legal	N/A		

Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: CM-001
	Realizar compras de facturas		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización	
Propósito del procedimiento: Llevar control en físico de las cuentas			
Alcance	Comienza: Entrega de facturas a digitación		
	Incluye: Compra y cuadratura de factura		
	Termina: Entrega de factura cuadradas a contabilidad		
Proveedores Supermercado y bodega.	Entradas Facturas	Salidas Reporte de cuadratura de factura	Cientes Contabilidad
Recursos	Tecnológico: Computadoras, impresoras.		
	Humano: Responsable de comercialización		
	Logísticos: Áreas con excelentes iluminación, sistemas de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación <ul style="list-style-type: none">• No se reciben facturas sin firmas y cellos.			

Fuente: Elaboración Propia

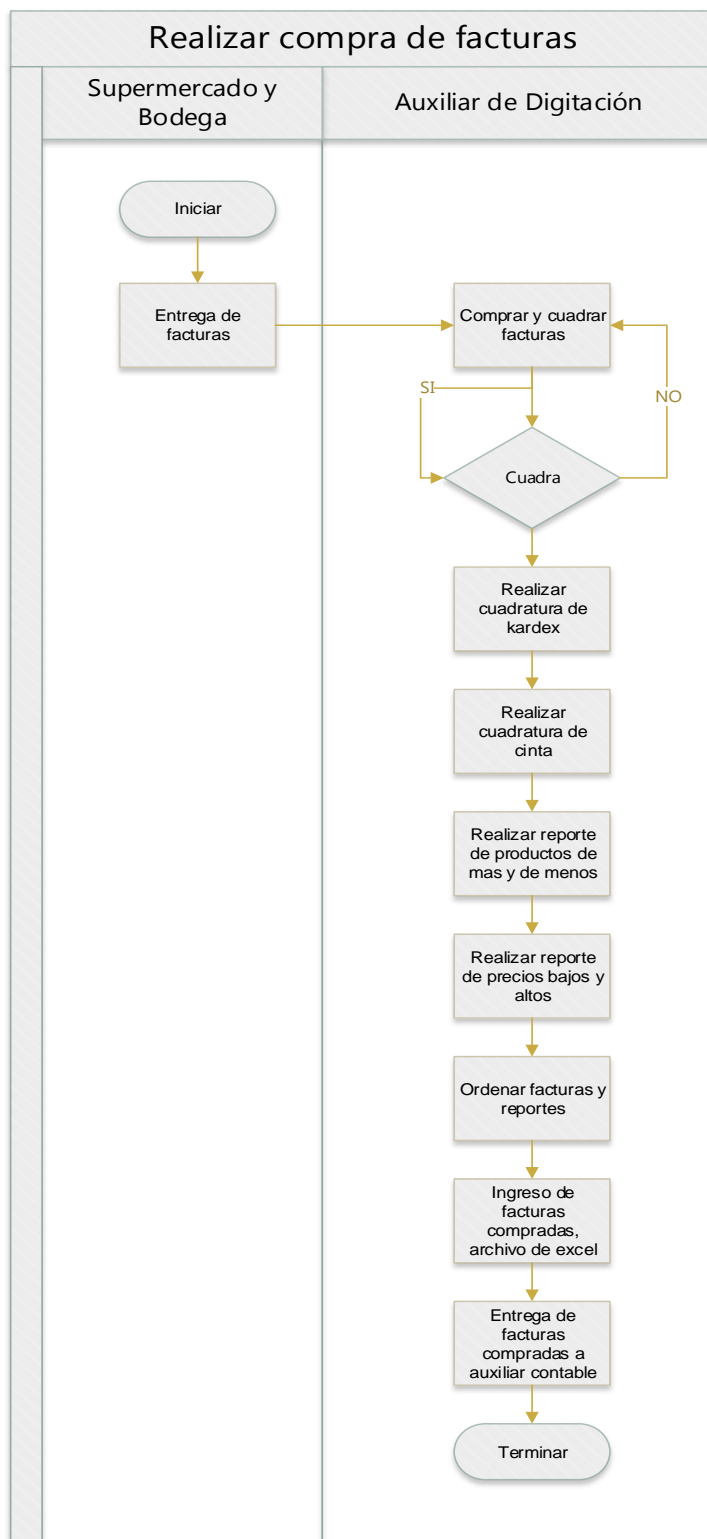


	PROCEDIMIENTO			Código: CM-001
	Realizar compras de facturas			Fecha: 30/01/18
				Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Supermercado y bodega	1	Entrega de facturas		Facturas
Auxiliar de digitación	2	Comprar y cuadrar facturas		
Auxiliar de digitación	3	Realizar cuadratura de Kardex		
Auxiliar de digitación	4	Realizar cuadratura de cinta		
Auxiliar de digitación	5	Realizar reporte de productos de más y de menos		
Auxiliar de digitación	6	Realizar reporte de precios bajos y altos		
Auxiliar de digitación	7	Ordenar facturas y reportes		
Auxiliar de digitación	8	Ingresos de facturas compradas, archivos de Excel		
Auxiliar de digitación	9	Entrega de facturas compradas a auxiliar contable.		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 15 Realizar compra de facturas



Fuente: Elaboración Propia




Tabla 38 Ficha de procedimiento - Elaborar códigos nuevos de productos

	PROCEDIMIENTO		Código: CM-002
	Elaborar códigos nuevos de productos		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización	
Descripción	Es un tipo de código impreso en el empaque del producto para identificar ese artículo en particular.		
Objetivo	Facilitar la identificación de las características del producto, como el nombre de la marca, artículo, tamaño y color, también para rastrear en el inventario o almacén.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Semanal		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: CM-002
	Elaborar códigos nuevos de productos		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización	
Propósito del procedimiento: Agilizar la distribución y surtido efectivo de los productos.			
Alcance	Comienza: Entrega de producto a elaborar códigos		
	Incluye: Ingresos de códigos original y descripciones de los productos.		
	Termina: Ingresar precio de producto a sistemas		
Proveedores Supermercado	Entradas Ingreso de código	Salidas Código nuevo del producto	Clientes
Recursos	Tecnológico: Computadoras, impresoras.		
	Humano: Responsable de comercialización		
	Logísticos: Áreas con excelentes iluminación, sistemas de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación N/A			

Fuente: Elaboración Propia

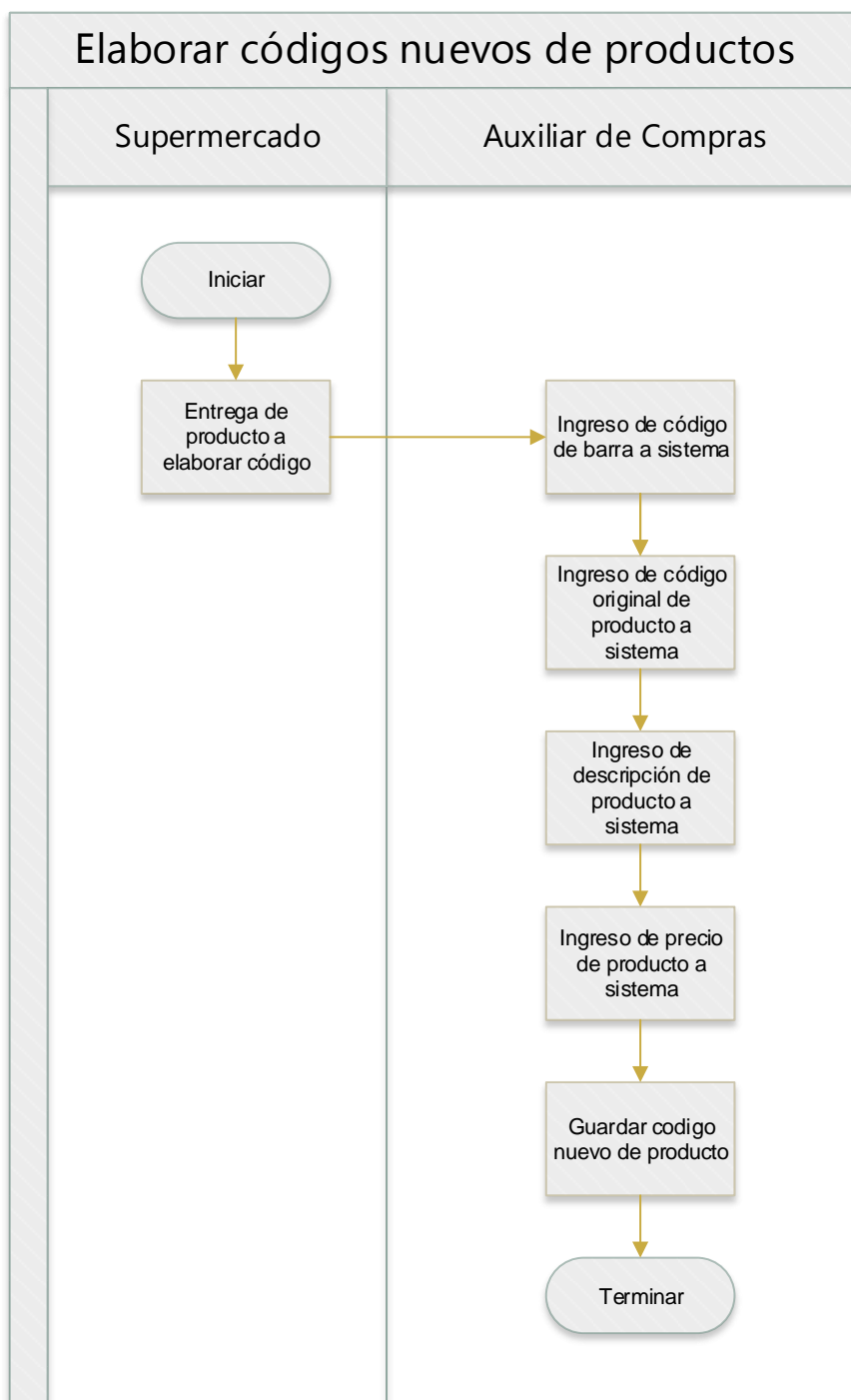


	PROCEDIMIENTO		Código: CM-002	
	Elaborar códigos nuevos de productos		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Contabilidad		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Supermercado	1	Entrega de producto a elaborar códigos		
Auxiliar de compras	2	Ingreso de código de barra a sistemas		
Auxiliar de compras	3	Ingreso de código original de producto a sistemas		
Auxiliar de compras Auxiliar de compras	4	Ingreso de descripción de producto a sistemas		
Auxiliar de compras	5	Ingreso de precio de producto a sistemas		
Auxiliar de compras	6	Guardar código nuevo de producto		

Fuente: Elaboración Propia



Flujograma 16 Elaborar códigos nuevos de productos



Fuente: Elaboración Propia




Tabla 39 Ficha de procedimiento - Actualizar cambios de presentación de productos

	PROCEDIMIENTO		Código: CM-003
	Actualizar cambios de presentación de productos		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización	
Descripción	Actualizar las presentaciones de sus productos enviadas por los proveedores.		
Objetivo	Brindar ese contacto inicial producto – cliente de una manera llamativa.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Mensual		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: CM-003
	Actualizar cambios de presentación de productos		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización	
Propósito del procedimiento: Mantener inventario de productos actualizados en sistema.			
Alcance	Comienza: Entrega de lista de productos con nuevas presentaciones		
	Incluye: Ingreso de códigos y cambios de descripción del producto		
	Termina: Guardar nueva presentación de Producto		
Proveedores Proveedor	Entradas Productos a actualizar	Salidas Nueva presentación del producto	Clientes
Recursos	Tecnológico: Computadoras, impresoras.		
	Humano: Responsable de comercialización		
	Logísticos: Áreas con excelentes iluminación, sistemas de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación N/A			

Fuente: Elaboración Propia

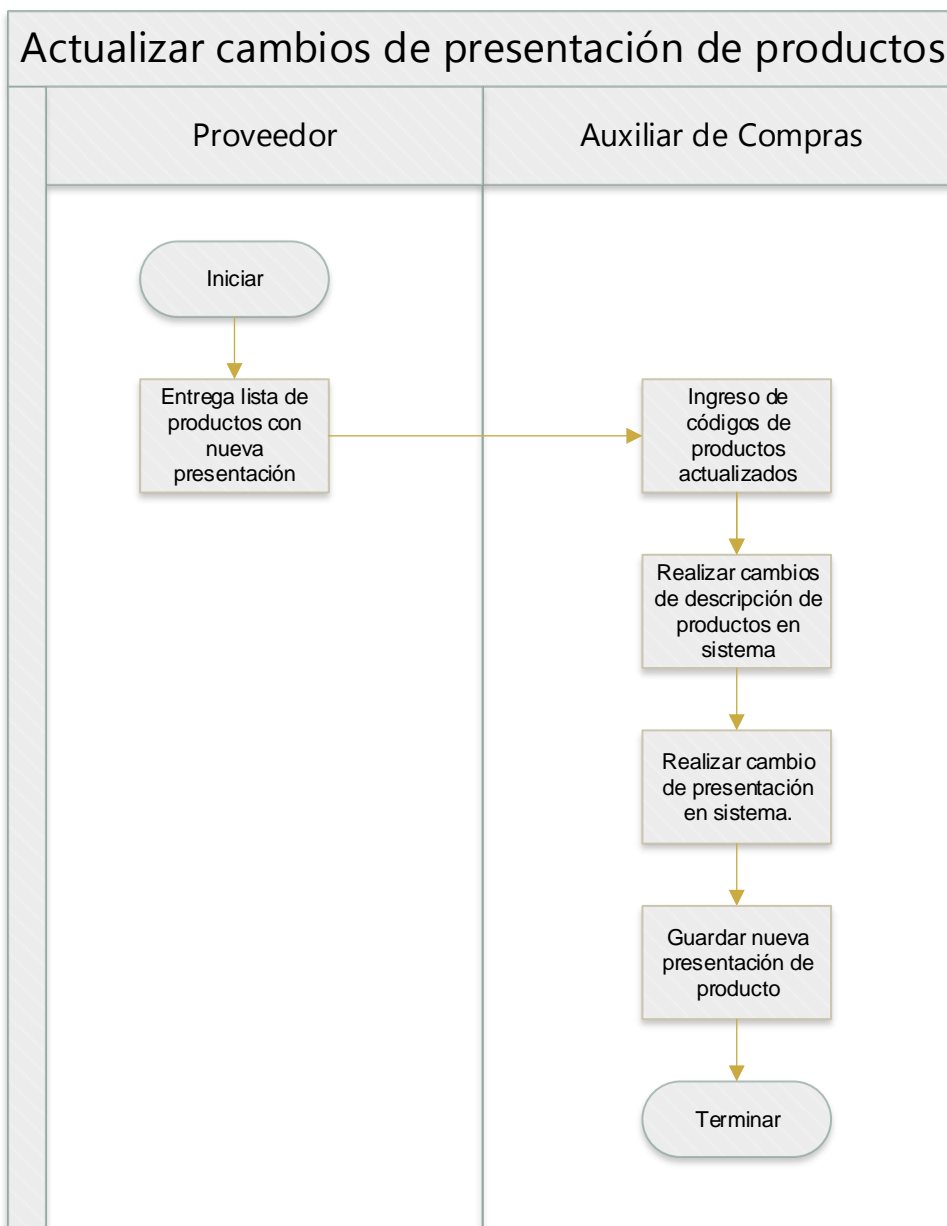


	PROCEDIMIENTO		Código: CM-003	
	Actualizar cambios de presentación de productos		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Proveedor	1	Entrega lista de productos con nuevas presentaciones		
Auxiliar de compas	2	Ingreso de código de productos actualizados.		
Auxiliar de compas	3	Realizar cambios de descripción de productos de sistema		
Auxiliar de compas	4	Realizar cambios de presentación en sistema.		
Auxiliar de compas	5	Guardar nueva presentación de Producto		

Fuente: Elaboración Propia



Flujograma 17 Actualizar cambios de presentación de productos



Fuente: Elaboración Propia




Tabla 40 Ficha de procedimiento - Realizar hoja de rotación

	PROCEDIMIENTO		Código: CM-004
	Realizar hojas de rotación		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización	
Descripción	Se realiza para determinar la demanda de cada producto en el supermercado		
Objetivo	Conocer la demanda de los productos por medio de la demanda de los consumidores.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Diario		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: CM-004
	Realizar hojas de rotación		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización	
Propósito del procedimiento: Conocer la demanda de productos a través del tiempo.			
Alcance	Comienza: Solicitud de hojas de rotación		
	Incluye: Selección de sucursal y ventas actualizadas.		
	Termina: Entrega de hoja de rotación a promotora de venta		
Proveedores Promotores	Entradas Solicitud de hojas de rotación	Salidas Entregar hojas de rotación a promotoras	Clientes
Recursos	Tecnológico: Computadoras, impresoras.		
	Humano: Responsable de comercialización		
	Logísticos: Áreas con excelentes iluminación, sistemas de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación Se actualizan cada 15 días.			

Fuente: Elaboración Propia

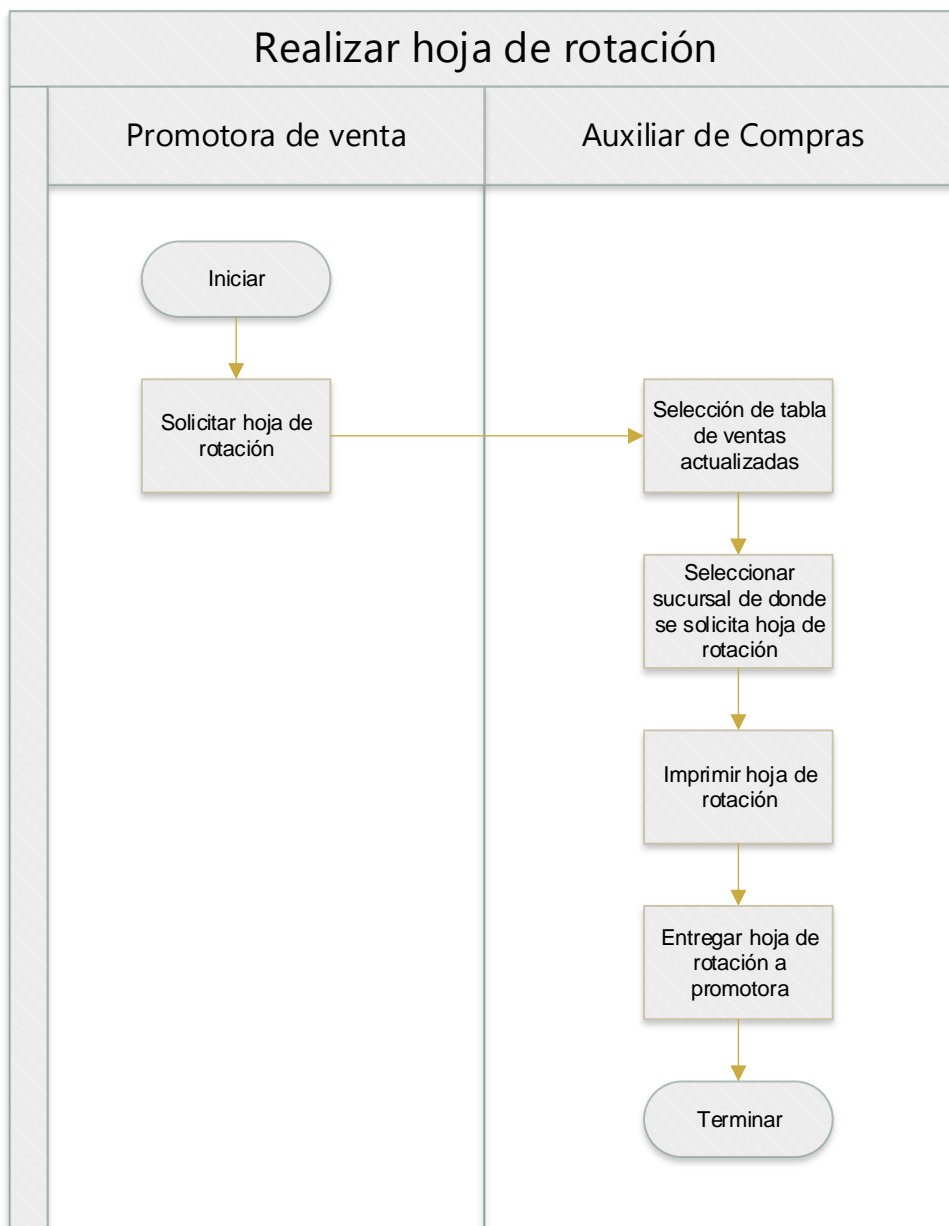


	PROCEDIMIENTO		Código: CM-004	
	Realizar hojas de rotación		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Promotora de venta	1	Solicitan hojas de rotación		
Auxiliar de compras	2	Selección de tablas de ventas actualizadas		
Auxiliar de compras	3	Seleccionar sucursal de donde se solicita la hoja de rotación		
Auxiliar de compras	4	Imprimir hoja de rotación		
Auxiliar de compras	5	Entregar hoja de rotación a promotora de venta		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 18 Realizar hoja de rotación



Fuente: Elaboración Propia



Tabla 41 Ficha de procedimiento - Realizar corrección de órdenes de compras

	PROCEDIMIENTO		Código: CM-005
	Realizar corrección de órdenes de compras		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Area responsable: Comercialización	
Descripción	Documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor; indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago.		
Objetivo	Respaldar las mercaderías que solicitó, tipo de gasto, preparación del pedido y dar curso a la facturación en caso de que sea aceptado el pedido.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Quincenal		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: CM-005
	Realizar corrección de órdenes de compras		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización	
Propósito del procedimiento: Actualizar precios de los productos que sufrieron variaciones.			
Alcance	Comienza: Entrega de órdenes de comprar a corregir		
	Incluye: Actualización de códigos y ordenes de productos		
	Termina: Guardar correcciones de compras.		
Proveedores Proveedores	Entradas Entrega de órdenes de a corregir	Salidas Guardar ordenes de compras.	Cientes Proveedor
Recursos	Tecnológico: Computadoras, impresoras.		
	Humano: Responsable de comercialización		
	Logísticos: Áreas con excelentes iluminación, sistemas de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación <ul style="list-style-type: none">Si el proveedor no envía corrección de orden de compra, los productos serán cancelados a precios de sistema.			

Fuente: Elaboración Propia

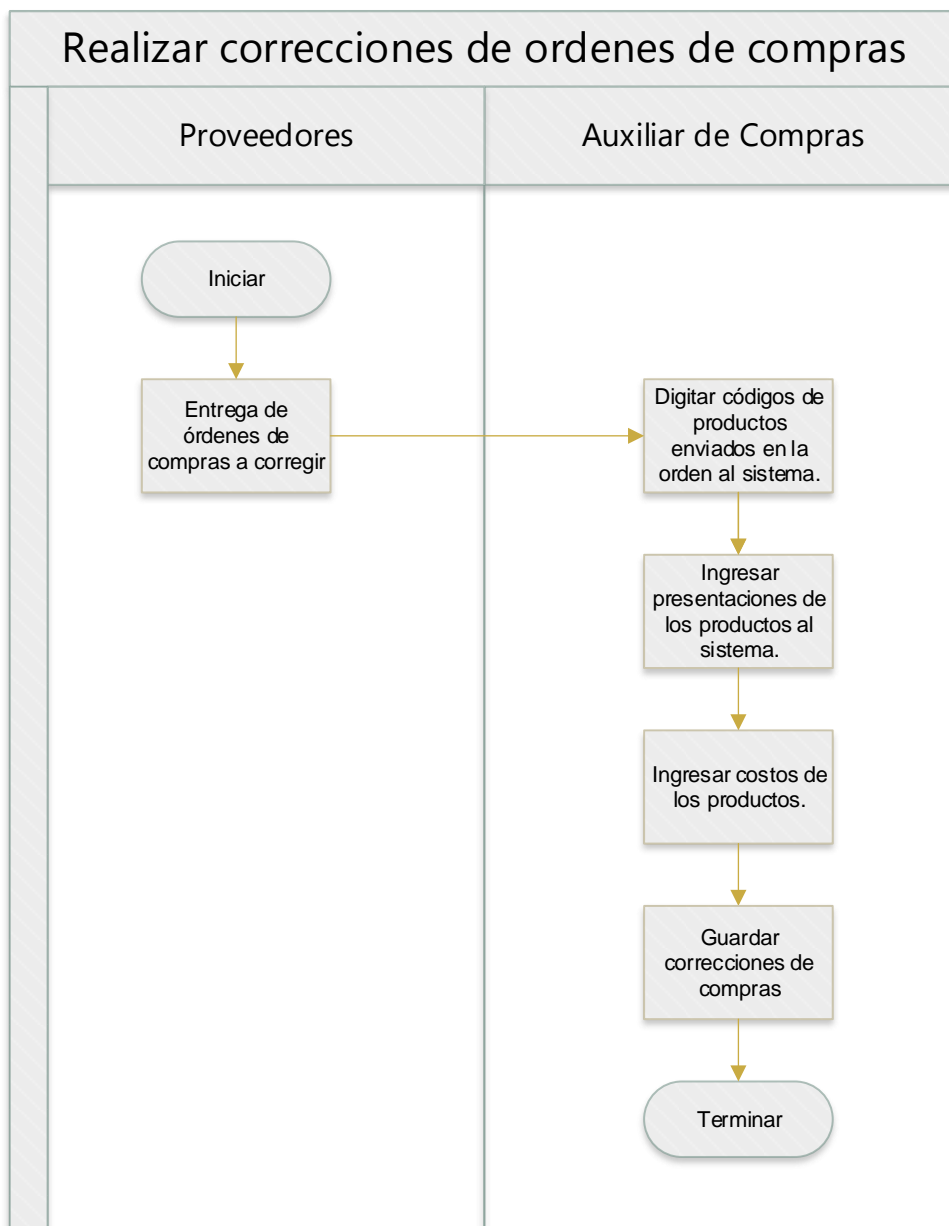


	PROCEDIMIENTO		Código: CM-005	
	Realizar corrección de órdenes de compras		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Comercialización		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Proveedores	1	Entrega de órdenes de compras a corregir		
Auxiliar de compras	2	Digitar códigos de productos enviados en la orden al sistema	Ingresar códigos de productos que tuvieron aumentos de precios	
Auxiliar de compras	3	Ingresar presentaciones de los productos al sistema		
Auxiliar de compras	4	Ingresar costos de los productos		
Auxiliar de compras	5	Guardar correcciones de compras		

Fuente: Elaboración Propia



Flujograma 19 Realizar correcciones de órdenes de compras



Fuente: Elaboración Propia



4.4. BODEGA PRINCIPAL



4.4.1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimientos para el área de bodega principal fue elaborado para el supermercado La Esperanza de forma ordenada y sistemática sobre el manejo de las funciones realizadas en el área.

Este Manual, es un documento que en la medida que el personal se identifique con él, además de convertirse en un verdadero instrumento para controlar y supervisar las funciones realizadas en cada uno de los puestos de trabajo.

4.4.2. PROPÓSITO

El propósito de este manual es guiar a todo el personal y particularmente mejorar las funciones del personal de bodega, facilitándoles la orientación para que manipulen y reciban la mercadería correctamente.

4.4.3. OBJETIVO

- Determinar las actividades necesarias que conforman la bodega principal.
- Recibir y entregar de manera eficiente la mercadería
- Elaborar flujogramas que describan las actividades desempeñadas en bodega.



4.4.4. GLOSARIO

FACTURAS: Es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa. La información fundamental que aparece en una factura debe reflejar la entrega de un producto o la provisión de un servicio, junto a la fecha de devengo, además de indicar la cantidad a pagar en relación a existencias.

PRODUCTOS: Un producto es una opción elegible, viable y repetible, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo.

ROTACIÓN DE PRODUCTOS: Consiste en dar una ubicación adecuada a los artículos en un almacén o bodega, teniendo en cuenta su importancia y demanda como son los productos masivos.

La rotación está en la función de la fecha de vencimiento es decir el despacho de productos ha de corresponder aquellos que presenten el vencimiento más próximo.

HAND HELL: También conocido como computadora de bolsillo o computadora de mano, es un tipo de computadora de tamaño pequeño, con capacidades de procesamiento, con conexión a Internet, con memoria, diseñado específicamente para una función, pero que pueden llevar a cabo otras funciones más generales.

HOJA DE REPARTICIÓN: documento en el cual están registrados los productos y cantidades que cada sucursal deberá de recibir.

INVENTARIO: El inventario representa la existencia de bienes almacenados destinados a realizar una operación, sea de compra, alquiler, venta, uso o transformación.

AJUSTE DE INVENTARIO: Un ajuste es un movimiento de entrada o salida de artículos al almacén. Es funcional para agregar el inventario inicial, pérdidas o aumentos de mercancía.



4.4.5. ÁRBOL DE PROCESO

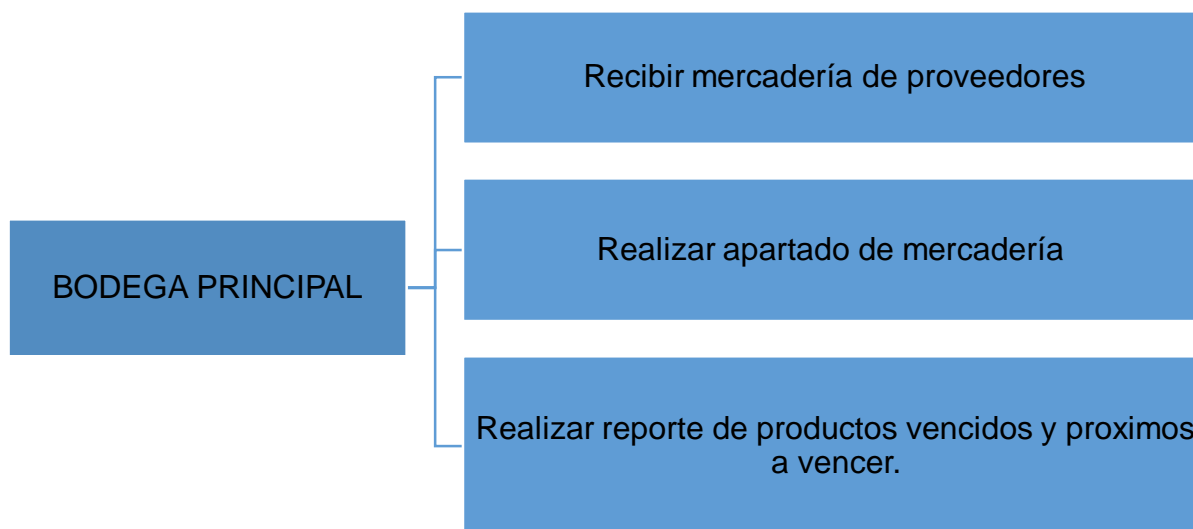






Tabla 42 Ficha de procedimiento - Recibir mercadería de proveedores

	PROCEDIMIENTO		Código: BP-001
	Recibir mercadería de proveedores		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Bodega Principal	
Descripción	Recibir los pedidos de mercadería de bodega de acuerdo a facturas y hoja de repartición.		
Objetivo	Asegurar que los colaboradores reciban los pedidos de mercadería correctamente.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Comercialización• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Semanal, Quincenal, Mensual		
Marco Legal	N/A		

Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: BP-001
	Recibir mercadería a proveedores		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Bodega Principal	
Propósito del procedimiento: Recibir las cantidades correspondiente de productos pertenecientes al área de bodega.			
Alcance	Empieza: Solicitar hoja de repartición a comercialización.		
	Incluye: Revisar facturas, estado de los productos, fechas de vencimiento.		
	Termina: Ingreso de los productos en sistema.		
Proveedores	Entradas Escaneo de productos.	Salidas Ingreso de productos a sistema.	Clientes Supermercado
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora, hand hell.		
	Humanos: Responsable de comercialización, jefe de área.		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación <ul style="list-style-type: none">• No se reciben pedidos a proveedores sin hacer uso de hoja de repartición y facturas.• No se reciben productos con fechas corta de vencimiento.			

Fuente: Elaboración Propia

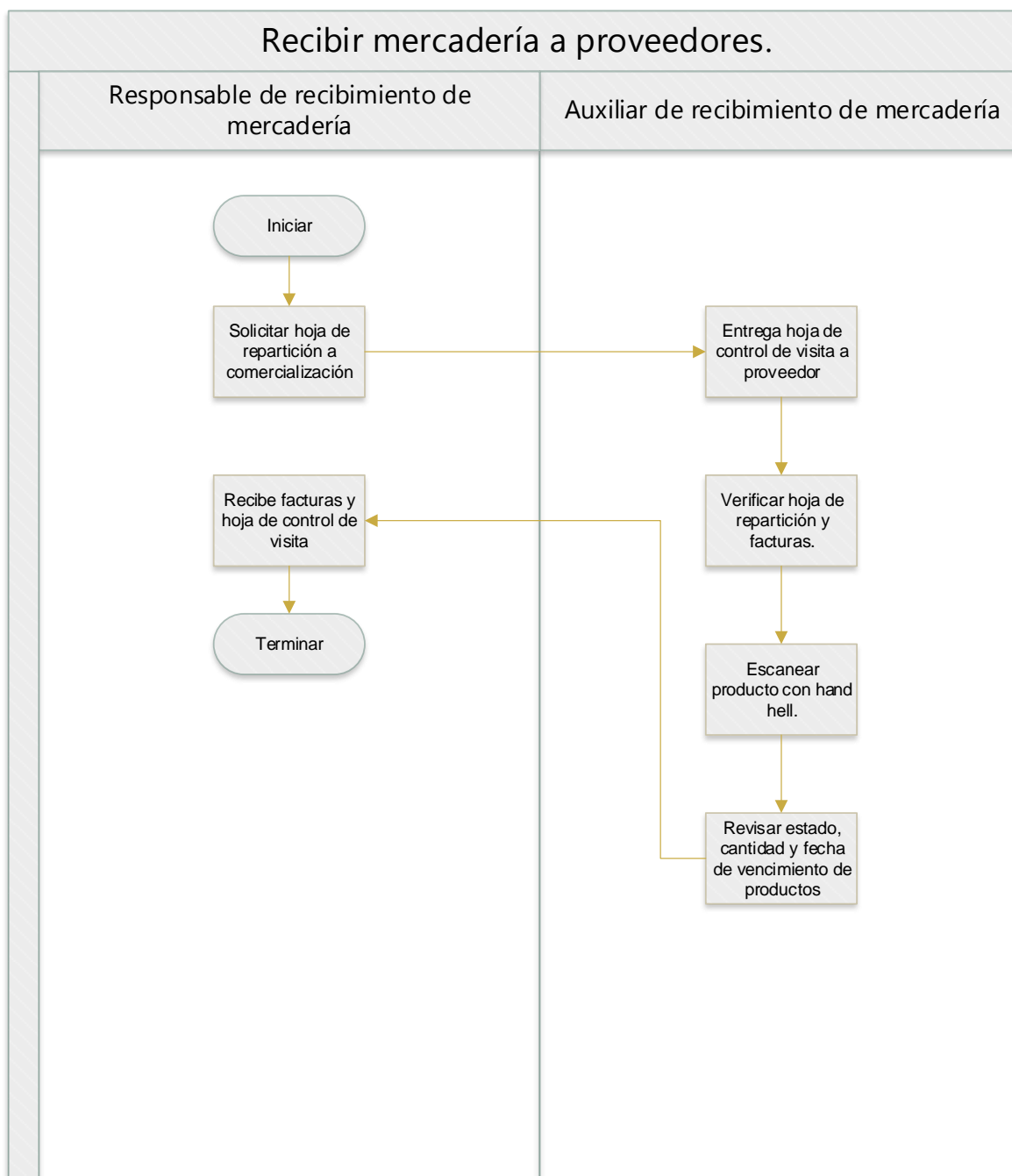


	PROCEDIMIENTO			Código: BP-001
	Recibir mercadería a proveedores			Fecha: 30/01/18
				Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia			Área responsable: Bodega Principal	
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Responsable de recibimiento de mercadería	1	Solicitar hoja de repartición a comercialización.		Hoja de repartición.
Auxiliar de recibimiento de mercadería	2	Entrega hoja de control de visita a proveedor.		
Auxiliar de recibimiento de mercadería.	3	Verificar hoja de repartición y facturas del proveedor.	Se comparan ambos documentos para recibir los productos.	
Auxiliar de recibimiento de mercadería.	4	Escanear producto con hand hell.		
Auxiliar de recibimiento de mercadería.	5	Revisar estado, cantidades y fecha de vencimiento de productos.		
Responsable de recibimiento de mercadería.	6	Recibe facturas y hoja de control de visita.		

Fuente: Elaboración Propia



Flujograma 20 Recibir mercadería a proveedores



Fuente: Elaboración Propia




Tabla 43 Ficha de procedimiento - Realizar apartado de mercadería

	PROCEDIMIENTO		Código: BP-002
	Realizar apartado de mercadería		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Bodega Principal	
Descripción	Seleccionar, chequear y realizar conteo de mercadería para ser enviada al supermercado.		
Objetivo	Seleccionar productos que se encuentren en buen estado, con fechas de vencimientos a largo plazo entre otras características para ser trasladadas.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Comercialización• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Diario		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: BP-002
	Realizar apartado de mercadería		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Bodega Principal	
Propósito del procedimiento: Seleccionar productos que se encuentren en buen estado para ser trasladados al supermercado.			
Alcance	Empieza: Selección de mercadería.		
	Incluye: Chequeo y revisión de estado y fechas de vencimientos.		
	Termina: Envío de mercadería al supermercado.		
Proveedores	Entradas Selección de mercadería.	Salidas Envío de mercadería.	Clientes Supermercado
Recursos	Tecnológicos: Computadora, Impresora, hand hell.		
	Humanos: Responsable de comercialización, jefe de área.		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación <ul style="list-style-type: none">No se envían productos en mal estado y fechas corta de vencimiento.			

Fuente: Elaboración Propia

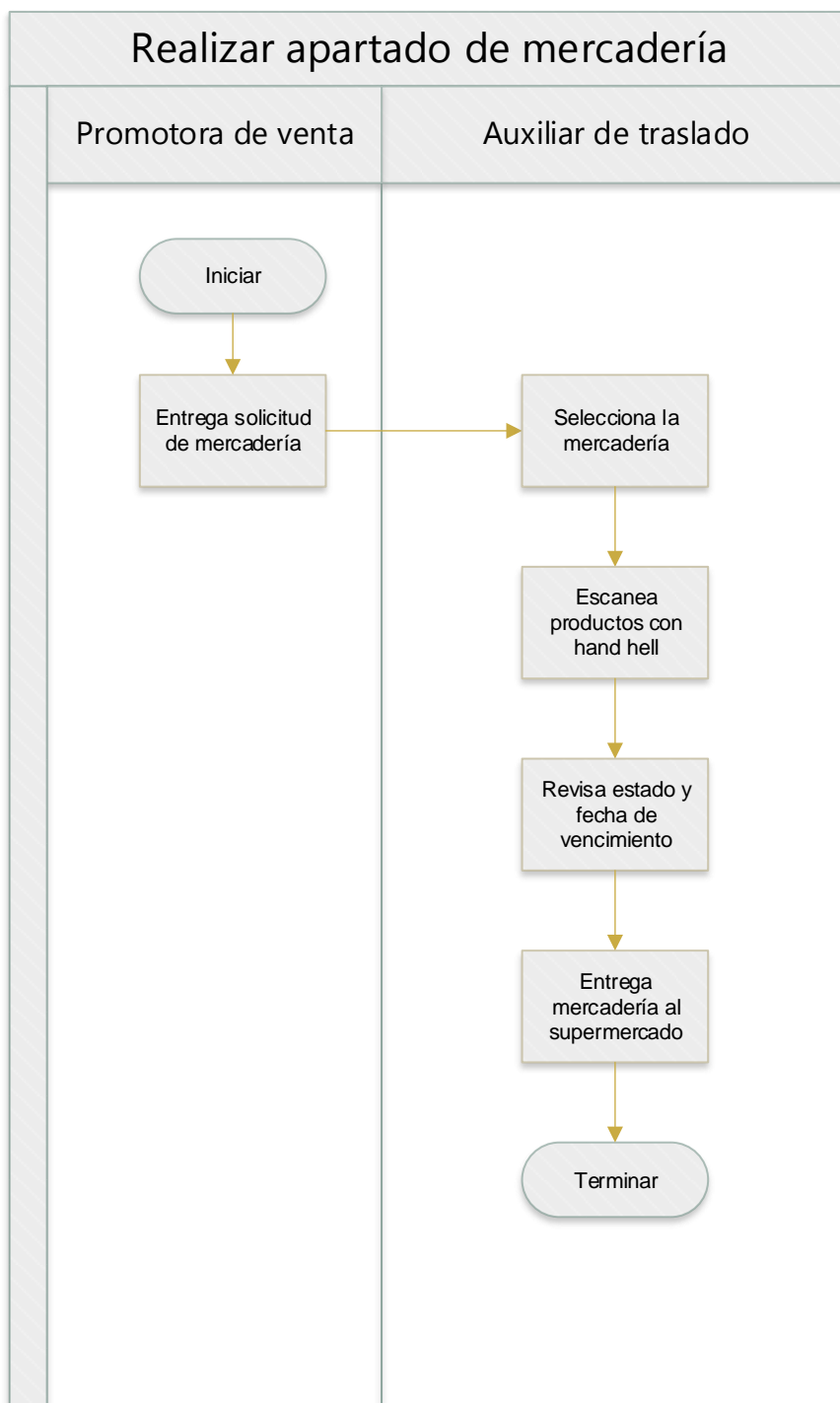


	PROCEDIMIENTO		Código: BP-002	
	Realizar apartado de mercadería		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Bodega Principal		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Promotora de venta	1	Entrega solicitud de mercadería.		
Auxiliar de traslado	2	Selecciona la mercadería.		
Auxiliar de traslado	3	Escanea productos con hand hell		
Auxiliar de traslado	4	Revisa estado y fecha de vencimiento.	Producto con fecha corta de vencimiento no se envía.	
Auxiliar de traslado	5	Entrega mercadería al supermercado.		

Fuente: Elaboración Propia




Flujograma 21 Realizar apartado de mercadería



Fuente: Elaboración Propia




Tabla 44 Ficha de procedimiento - Realizar reporte de productos vencidos y próximos a vencer

	PROCEDIMIENTO		Código: BP-003
	Realizar reporte de productos vencidos y próximos a vencer		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Bodega Principal	
Descripción	Realizar conteo de los productos en bodega y reportar todos aquellos productos que se encuentren vencidos y tengan fecha próxima a vencer.		
Objetivo	Obtener información que permita mantener el control de vencimiento de los productos que se encuentran en bodega.		
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Comercialización• Jefe inmediato del cargo disponible		
Periodicidad	Mensual		
Marco Legal	N/A		


Fuente: Elaboración Propia



	PROCEDIMIENTO		Código: BP-003
	Realizar reporte de productos vencidos y próximos a vencer		Fecha: 30/01/18
			Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Bodega Principal	
Propósito del procedimiento: Reportar todos los productos vencidos y próximos a vencer para realizar cambios con proveedores.			
Alcance	Empieza: Conteo de productos de bodega.		
	Incluye: Ingreso de productos reportados en formato enviado por el área de comercialización.		
	Termina: Envío de reporte al área de comercialización.		
Proveedores	Entradas Conteo de productos	Salidas Reporte de productos.	Cientes Comercialización
Recursos	Tecnológicos: Computadora, hand hell.		
	Humanos: Responsable de comercialización, jefe de área.		
	Logísticos: Áreas con excelente iluminación, sistema de telecomunicaciones.		
Normas y/o políticas de Operación <ul style="list-style-type: none">• Productos próximos a vencer son reportados con 3 meses de anterioridad.			

Fuente: Elaboración Propia

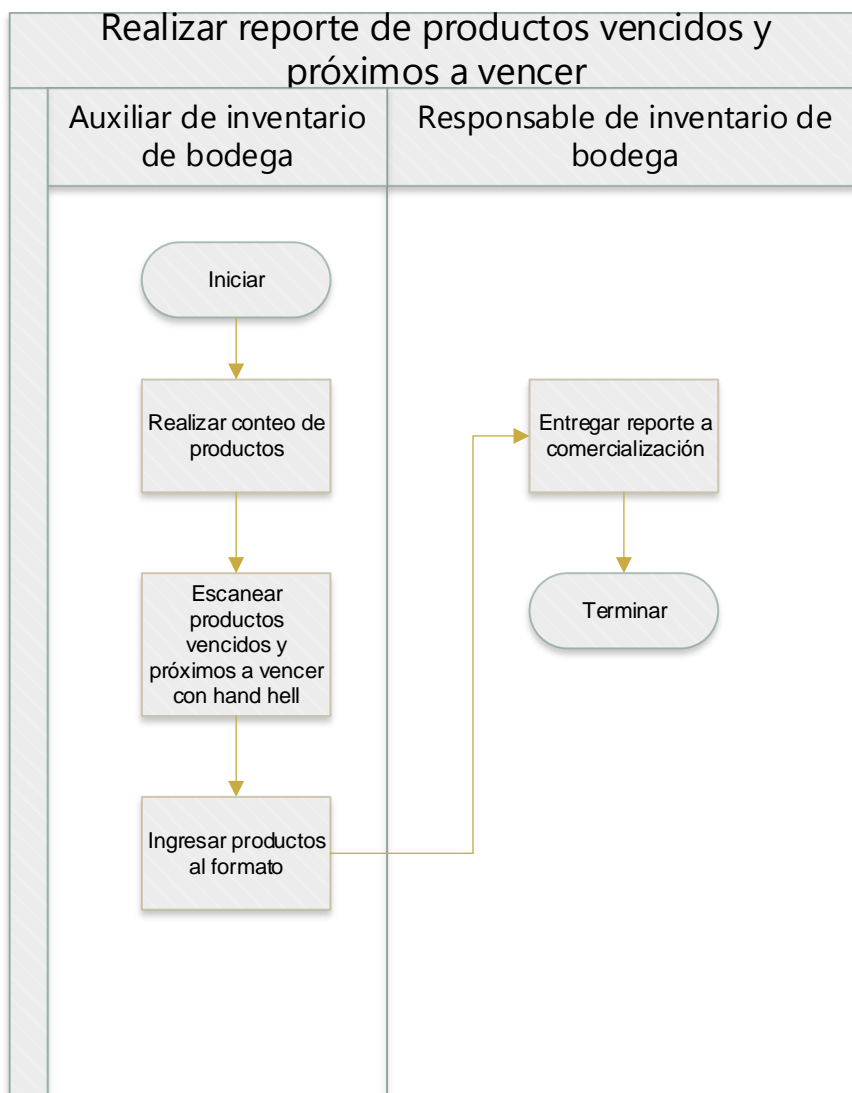


	PROCEDIMIENTO		Código: BP-003	
	Realizar reporte de productos vencidos y próximos a vencer		Fecha: 30/01/18	
			Versión: 1.0	
Unidad Administrativa: Gerencia		Área responsable: Bodega Principal		
Responsable	Nº	Actividad	Observaciones	Documentos
Auxiliar de inventario de bodega	1	Realizar conteo de productos.		
Auxiliar de inventario de bodega	2	Escanear productos vencidos y próximos a vencer con hand hell		
Auxiliar de inventario de bodega	3	Ingresa productos al formato	Formato enviado por el área de comercialización.	
Responsable de Inventario de bodega.	4	Entregar reporte a comercialización.		

Fuente: Elaboración Propia



Flujograma 22 Realizar reporte de productos vencidos y próximos a vencer



Fuente: Elaboración Propia



VIII. CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se elaboró un manual de funciones y procedimientos en el área administrativa y bodega principal del Supermercado La Esperanza de forma específica a través del análisis efectuado a lo largo del documento se puede concluir lo siguiente:

- El resultado del análisis del cuestionario sobre el diagnóstico de la situación actual de la empresa aplicado a responsables y auxiliares de área para expresar el grado de percepción de la empresa en el capítulo 1, concluye que no se tienen establecidos procesos de reclutamiento y selección personal lo que ocasiona que no se contrate personal adecuado para ocupar un puesto de trabajo, no se cuenta con métodos que permita medir la calidad de trabajo de los colaboradores y el manejo de la información no es el esperado. A través de dicho diagnóstico se demostró que el 100% del personal desconoce todos los aspectos referentes a como está organizada la empresa.
- Referente a los aspectos organizacionales de la empresa, en el capítulo 2 del manual se estableció la misión, visión y valores corporativos con los que cuenta la empresa, también se realizó una distribución física para conocer cómo se encuentran divididas dichas áreas a través de una distribución de planta. De igual manera se realizó un análisis de estructura organizativa ya que no se encontraban establecidos los niveles de autoridad y dependencia, de igual manera una distribución de cargos con el número correspondiente de trabajadores, tanto como las propuestas de organigramas para administración, bodega principal y un organigrama general de la empresa.
- En el capítulo 3 se elaboraron 22 fichas de puestos que corresponden 14 puestos de trabajo al área administrativa y 8 puestos de trabajo para la bodega principal en el cual se describieron las funciones de cada puesto, de igual manera los requerimientos que debe cumplir un candidato para ocupar un puesto de trabajo.



- El manual de procedimientos correspondiente al capítulo 4 se elaboró de forma ordenada y sistemática sobre el manejo de las funciones de cada puesto de trabajo sirviendo de guía para todo el personal, para elaborar dichos procedimientos se establecieron objetivos, propósitos y las actividades correspondientes a cada procedimiento que posteriormente se graficaron a través de flujogramas para tener una mayor comprensión.
- Con la elaboración de este manual de funciones y procedimientos será de gran utilidad ya que en él contiene la descripción ordenada de las actividades inherentes a cada uno de los cargos desarrollados dentro de la empresa. Adicionalmente será de gran importancia para la implementación de los procesos de selección de personal y entrenamiento de los nuevos colaboradores de la empresa.



IX. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones derivadas del presente trabajo, se ha elaborado un conjunto de recomendaciones complementarias al manual de funciones y procedimientos del Supermercado La Esperanza.

- Se incentiva a la empresa a realizar evaluaciones del desempeño laboral a sus colaboradores con el fin de conocer los conocimientos, habilidades, comportamientos que aporten al logro de los objetivos de la empresa.
- Al área de RRHH se recomienda dar a conocer e implementar los aspectos organizacionales como misión, visión, valores, políticas de la empresa de tal manera que los colaboradores las conozcan, sepan su significado e importancia en su desarrollo personal dentro de la empresa, de igual manera los organigramas propuestos como parte de su presentación formal ante las instancias que sean necesarias o que la empresa considere oportuna.
- Se recomienda implementar el manual de funciones dentro de la empresa para dar a conocer a los colaboradores las funciones asignadas de acuerdo a sus puestos de trabajo, de igual manera para el área de RRHH será una gran herramienta para los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal.
- Se recomienda implementar el manual de procedimientos ya que permitirá que el personal conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades y una adecuada coordinación para la obtención de información.
- Actualizar anualmente el manual de funciones y procedimientos, tomando en cuenta los cambios como: surgimientos de áreas y cargos, procedimientos administrativos y avances tecnológicos que experimente la empresa logrando de esta manera que el personal labore de manera eficiente.



X. BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavetano Idalberto, A (s,f). Administracion de Recursos Humanos 5ta Edicion. s,c: Biblioteca UADE.
2. Dessley, Gary y Varela Juárez, Ricardo, Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. 5ta Edición 2011 por Pearson Educación de México S. A, de C.V. México. 529 pág.
3. García Criollo Roberto, Estudio del Trabajo 2da Edición.
4. Flores Wendy, C. A. (2012). Nicaragua Patente nº (s,nº).
5. Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación 1ra Edición 1997 (México D.F. México, McGraw-Hill Interamericano de México, S.A) 497 pág.
6. IN.SlideShare. (09 de 09 de 2012). IN.SlideShare. Obtenido de IN.SlideShare web site: <https://es.slideshare.net/llamaranapellido/descripcin-y-analisis-de-cargo-14228230>
7. Morales Gutierrez, A. C. (s,f). Analisis de las organizaciones, fundamentos, diseño y aplicaciones 2da Edicion. s,e.
8. Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos 10ma Edición (México 2010) por Pearson Educación de México S. A, de C.V. México. 512 pág.
9. Palma, J. (2011). monografias .com. Obtenido de monografias .com web ssite: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
10. Pérez, J., & Merino, M. (2009). Definicion y Diseño de Organigrama. Obtenido de <http://definicion.de/organigrama/>
11. Prezi 2017. Importancia de las fuente de información <https://prezi.com/mjkfodfeufmx/importancia-de-las-fuentes-de-informacion/>
12. Repositorio Universitario de Nicaragua CNU Obtenido de <http://repositorio.cnu.edu.ni/>



13. Thompson, I. (2012). Promonegocios.net. Obtenido de Promonegocios.net:
<https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
14. Universidad Autonoma de Quito, Ecuador. (2010-2011). blogspot.com. Obtenido de
<http://sistemas-unaq.blogspot.com/2011/07/utilidad-de-los-organigramas.html>
15. Universidad de Barcelona. (25 de 07 de 2016). OBS BUSINESS SCHOOL. Obtenido de OBS BUSINESS SCHOOL: <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/gestion-de-equipos-y-project-management/organizacion-empresarial-caracteristicas-tipos-y-objetivos>
16. Wordpress. (01 de 2009). educativopracticas. Obtenido de
<https://educativopracticas.files.wordpress.com/2009/01/organigramas.pdf>



ANEXOS



Anexo 1 Hoja de análisis de cargo

HOJA DE ANÁLISIS DE CARGO
IDENTIFICACIÓN
Nombre:
Nombre del Cargo:
Área o Departamento:
Puestos bajo su mando:
Jefe inmediato superior:
Objetivo del puesto de trabajo:
REQUISITOS INTELECTUALES
Escolaridad:
Primaria:
Secundaria:
Universidad:
Experiencia Laboral
Puestos:
Años:
Aptitudes:
REQUISITOS FÍSICOS
Complexión Física
Edad:
Sexo:
Capacidad Visual:
Destrezas o habilidades:



Responsabilidades:

Supervisión de Personal:

Dinero, títulos u otros documentos:

Contactos internos o externos:

Información Confidencial:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Descripción de funciones	Diarias	Semanal	Quincenal	Mensual

CONDICIONES AMBIENTALES.

Factores	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Iluminación				
Calor				
Humedad				
Ruido				
Polvo				
Ventilación				
Olores				



RIESGOS LABORALES			
Gravedad del accidente	Poco	Mediano	Grande
Lesiones de poca importancia			
Incapacidad parcial			
Caída a distinto nivel			
Golpes contra objetivos inmóvil			
Observaciones:			



Anexo 2 Diagnóstico empresarial Supermercado La Esperanza

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL SUPERMERCADO LA ESPERANZA			
Nombre Comercial:		CÓDIGO:001	
Razón Social			
Representante		Cargo:	
		Sexo:	
UBICACIÓN DE LA EMPRESA			
Ciudad:		Departamento:	
Dirección:			
Teléfono:			
Correo Electrónico:			
CLASIFICACION POR TAMAÑO Y SECTOR DE LA EMPRESA			
Tamaño		Sector	
Micro		Industria	
Pequeña		Comercio	
Mediana		Servicio	
Grande		Otros	
Número de empleados:			



Administración:	
Hombres:	Mujeres:
Bodega Principal	
Hombres:	Mujeres:
Estatus Legal:	
Compañía Limitada:	No. Socios
Sociedad Anónima:	No. Registro
Comanditaria:	
Inicio de Operaciones	
Tiempo de Operación:	
RECOPIACIÓN DE DATOS ESPECÍFICOS PARA DIAGNOSTICAR	
¿ En qué área de la empresa tiene dificultad para su desarrollo?	
Administración	
Bodega Principal	



Anexo 3 Diagnóstico empresarial por área - Gerencia

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA						
NÚMERO DE ÁREA: 1		CÓDIGO: 002				
ÁREA: GERENCIA						
RESPONSABLE DE ÁREA:						
Cuestiones.	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Observaciones
	1	2	3	4	5	
1. ¿ La empresa posee sistemas que faciliten la gestión del desarrollo de las actividades?						
2. ¿ La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?						
3. ¿ La empresa cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio y las sucursales?						
4. ¿ Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?						
5. ¿ La empresa cuenta con sistemas para medir la rentabilidad?						



6. ¿ Los servicios que ofrece la empresa son competitivos?							
7. ¿ Posee la empresa políticas establecidas para el área?							
8. ¿ Existe coordinación entre las áreas de la empresa?							
9. ¿ La empresa posee sistemas o procedimientos para determinar la responsabilidad de cada área?							
10. ¿ La empresa posee manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados para toda la organización?							
11. ¿ El personal con el que cuenta la empresa es el adecuado?							
12. ¿ Existe un presupuesto bien elaborado?							
13. ¿ La empresa está obteniendo las ganancias esperadas?							



14. ¿ La empresa en la prestación de servicios se mantiene como una fuerte competencia?						
15. ¿ La empresa cuenta con programas de capacitación en el área de RRHH?						
16. ¿ La empresa ha crecido en los últimos 5 años?						
17. ¿ Realiza la empresa investigaciones sobre su competencia?						
18. ¿ Cuenta la empresa con respaldo sobre el manejo de la su información financiera, declaraciones de renta?						
19. ¿ El área de gerencia es la encargada de las tomas de decisiones de la empresa?						



Anexo 4 Diagnóstico empresarial por área – RRHH

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA						
NÚMERO DE ÁREA: 2		CÓDIGO: 003				
ÁREA: RRHH						
RESPONSABLE DE ÁREA:						
Cuestiones.	Totalmente en desacuerdo 1	Bastante en desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Bastante de acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5	Observaciones
1. ¿ Es una empresa familiar ?						
2. ¿ La empresa tiene Misión, Visión y objetivos establecidos?						
3. ¿ Poseen un manual de funciones y procedimientos?						
4. ¿ Cuenta con alguna descripción de puesto cada área?						
5. ¿ Considera que la duplicidad de tareas es una problemática para las áreas?						



6. ¿ Dicha área cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal y una base de datos?								
7. ¿Cuentan con contratos individuales para sus trabajadores?								
8. ¿ La empresa cuenta con un programa de capacitación?								
9. ¿ Realizan evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados?								
10.¿ Cuentan con un programa de incentivo para los trabajadores?								
11.¿ Los pagos de salario de los trabajadores son asignados de acuerdo al puesto que están desempeñando?								
12.¿ La empresa presenta cambios constantes de personal?								
13.¿ Ofrecen a sus trabajadores la oportunidad de ascender de puestos?								
14.¿ Cuentan con un programa de inducción para nuevo personal?								



15. ¿ Existe algún sistema para animar a sus trabajadores a mejorar sus capacidades?						
16. ¿ Considera que la relación laboral de los trabajadores es buena?						
17. ¿ Mantiene estadísticas sobre el número y naturaleza de quejas que se presentan?						
18. ¿ Realizan actividades de comunicación para mantener informado al personal de lo que sucede en la empresa?						
19. Cuentan con algún programa para concreto de mejora de la productividad (círculos de calidad, enriquecimiento de puestos de trabajo)						
20. ¿ Lleva registro de pagos de planilla, liquidaciones entre otros movimientos?						



Anexo 5 Diagnóstico empresarial por área – Contabilidad

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA						
NÚMERO DE ÁREA: 3		CÓDIGO:004				
ÁREA:CONTABILIDAD						
RESPONSABLE DE ÁREA:						
Cuestiones.	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Observaciones
	1	2	3	4	5	
1. ¿ Conoce la situación financiera actual de la empresa?						
2. ¿ La empresa cuenta con algún crédito financiero?						
3. ¿ Le ha sido difícil mantener la rentabilidad de sus negocios?						
4. ¿Ofrecen crédito fácil a sus clientes y trabajadores? ¿Qué tipo de crédito ofrecen?						
5. ¿Realizan algún tipo de pago de impuestos? ¿Qué tipos de impuestos pagan?						



6. ¿Llevan registros de los movimientos contables que realizan? ¿Qué tipo de registros llevan?						
7. ¿ Considera que han bajado los márgenes de ganancia los últimos meses?						
8. ¿ Sabe cuál es el punto del equilibrio operativo y financiero del supermercado?						
9. ¿ Utiliza información financiera para la toma de decisiones?						
10. ¿ Está satisfecho con las utilidades que está generando el supermercado en estos momentos?						
11. ¿ Siente que los gastos fijos y gastos financieros consumen las ganancias de la empresa?						
12. ¿ Confía en la información financiera que proporciona los trabajadores del área?						



13. ¿ Cuenta con herramientas efectivas para el control financiero de la empresa?						
14. ¿ Conoce cuáles son sus ingresos y egresos de la empresa?						
15. ¿ Llevan registros y dan seguimientos a sus cuentas por cobrar?						
16. ¿ Se ha realizado algún estudio económico – financiero de la empresa?						
17. ¿ Recibe o realiza balances financieros de la empresa?						



Anexo 6 Diagnóstico empresarial por área – Comercialización

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA						
NÚMERO DE ÁREA: 4		CÓDIGO:005				
ÁREA:COMERCIALIZACIÓN						
RESPONSABLE DE ÁREA:						
Cuestiones.	Totalmente en desacuerdo 1	Bastante en desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Bastante de acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5	Observaciones
1. ¿ Cuenta la empresa con una imagen corporativa que diferencie a la empresa de su competencia?						
2. ¿ Realizan publicidad y promociones de sus productos?						
3. ¿ El segmento de mercado es el adecuado para los productos que se ofrecen en el supermercado?						
4. ¿ Los proveedores con quienes realiza negociaciones ofrecen planes de crecimiento?						



5. ¿ Conoce las razones por las que sus clientes prefieren sus productos?									
6. ¿ La empresa tiene metas claramente definidas sobre las ventas que espera realizar?									
7. ¿ Cuentan con alternativas para ampliar su mercado?									
8. ¿ Se tienen definidas claramente las funciones entre el área de compras y digitación?									
9. ¿ El área de comercialización tiene relación directa con las demás áreas?									
10. ¿ La empresa lleva registro de sus clientes?									
11. ¿ Cuentan con registros de productos vencidos y próximos a vencer?									
12. ¿ Conoce su competencia?									
13. ¿ Conoce las fortalezas y debilidades de su competencia?									
14. ¿ Fijan precios en base a un margen de utilidad?									



Anexo 7 Diagnóstico empresarial por área - Bodega Principal

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA						
NÚMERO DE ÁREA: 5		CÓDIGO:006				
ÁREA:BODEGA PRINCIPAL						
RESPONSABLE DE ÁREA:						
Cuestiones.	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Observaciones
	1	2	3	4	5	
1. ¿Considera que el almacenamiento es los productos es el correcto?						
2. ¿Cada producto está almacenado en un área específico?						
3. ¿Verifican la mercadería para evitar deterioro?						
4. ¿Cuándo se recibe la mercadería revisan cantidad y estado ?						
5. ¿Las áreas de bodega están señaladas y delimitadas?						
6. ¿Poseen iluminación y ventilación adecuada?						



7. ¿Tienen delimitadas las actividades a realizar en bodega?						
8. ¿Llevan control de inventario ?						
9. ¿Se lleva control sobre las entradas y salidas de mercadería?						
10. ¿Aplican el método FIFO para el movimiento de la mercadería?						
11. ¿Llevan registros de productos vencidos?						
12. ¿Realizan turnos para aseo y orden de la bodega?						
13. ¿Cuentan con un manual de funciones en el área?						



Anexo 8 Diagnóstico empresarial por área - Auxiliares de área

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA						
PUESTO: AUXILIARES DE ÁREA		CÓDIGO: 008				
RESPONSABLE DE AREA:						
Cuestiones.	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Observaciones
	1	2	3	4	5	
1. ¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa?						
2. ¿Te piden opiniones tus superiores para cambios en la empresa?						
3. ¿Conoces el giro comercial de la empresa?						
4. ¿Conoces claramente el organigrama de la empresa ?						
5. ¿Conoces con que áreas debe relacionarse tu puesto de trabajo ?						
6. ¿Las funciones que realizas son desempeñadas por otros trabajadores?						



7. ¿Tienes oportunidades de ascender en el puesto que te encuentras ?							
8. ¿Te sientes motivado a seguir laborando en la empresa?							
9. ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de sus actividades ?							
10. ¿Existe algún paquete de incentivos?							
11. ¿Tu jefe crea un ambiente de trabajo propicio?							
12. ¿Tu jefe comparte información sobre la empresa?							
13. ¿Existe algún método para medir la calidad de tu trabajo ?							
14. ¿Sabes cómo realizar cambios en tu trabajo que permita la eficiencia en el desempeño de tus funciones?							